مركز البحوث والدراسات

إعداد واختيار وتطوير القيادات الإدارية النسائية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية

دراسة ميدانية

إعداد
د. سلوى بنت عبد الله الحمودي



بسم الله الرحمن الرحيم



مركز البحوث والدراسات

إعداد واختيار وتطوير القيادات الإدارية النسائية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية

دراسة ميدانية

إعداد
د. سلوى بنت عبد الله الحمودي

١٤٤٢هـ - ٢٠٢٠م

بطاقة الفهرسة

(ح) معهد الإدارة العامة، ١٤٤١هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.

الحمودي، سلوى بنت عبدالله

إعداد واختيار وتطوير القيادات الإدارية النسائية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية / سلوى بنت عبدالله الحمودي - الرياض - ١٤٤١هـ

٢٧٢ ص؛ ١٧سم × ٢٤سم.

ردمك: ٨-٢٢-٨٢٧٦-٦٠٣-٩٧٨

١- القيادة الإدارية - السعودية ٢- المرأة العاملة - تدريب - السعودية أ. العنوان

ديوي ٣٥٠,٠٠٧٤ ١٤٤١/٩١٨٩

رقم الإيداع: ١٤٤١/٩١٨٩

ردمك: ٨-٢٢-٨٢٧٦-٦٠٣-٩٧٨

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
المقدمة	١٣
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	١٧
أولاً: مشكلة الدراسة	١٧
ثانياً: أهمية الدراسة	٢٠
ثالثاً: أهداف البحث	٢١
رابعاً: أسئلة البحث	٢٢
خامساً: حدود البحث	٢٢
سادساً: مصطلحات البحث	٢٣
الفصل الثاني: أدبيات الدراسة	٢٥
الجزء الأول: الإطار النظري	٢٥
المبحث الأول: القيادات الإدارية	٢٥
١-١ مفهوم القيادة الإدارية	٢٥
١-٢ المداخل الحديثة في القيادة الإدارية	٢٨
١-٣ القيادة النسائية الإدارية	٣٤
١-٤ تنمية القيادات النسائية	٣٨
المبحث الثاني: إعداد القيادات النسائية	٤٢
٢-١ الأبعاد الإدارية لإعداد القيادات النسائية	٤٣
٢-٢ الأبعاد التنظيمية لإعداد القيادات النسائية	٥٠
٢-٣ الأبعاد السلوكية لإعداد القيادات النسائية	٥٦
المبحث الثالث: اختيار القيادات النسائية	٦٠
٣-١ العوامل المؤثرة في اختيار القيادات	٦٢

الموضوع	الصفحة
٢-٣ معايير ومتطلبات اختيار القيادة النسائية	٦٤
المبحث الرابع: تطوير القيادات النسائية	٦٨
٤-١ المشاركة في اللجان العليا	٧٠
٤-٢ تدريب القيادات النسائية	٧٦
٤-٣ توفر بيئة عمل مُطوَّرة وفِرق عمل محفزة لتطوير الأداء	٧٧
٤-٤ ممارسة تغذية راجعة وإرشاد قيادي لتطوير الأداء	٧٨
المبحث الخامس: العوامل المؤثرة في ممارسة المرأة لدورها القيادي	٨٠
٥-١ العوامل النظامية	٨٠
٥-٢ العوامل الإدارية	٨٢
٥-٣ العوامل الثقافية	٨٤
٥-٤ العوامل التأهيلية والتدريبية	٨٧
٥-٥ العوامل المعلوماتية والتسويقية	٨٧
٥-٦ العوامل الشخصية والأسرية	٨٨
المبحث السادس: التجارب الدولية والمحلية في مجال تنمية القيادات النسائية في المنظمات	٨٩
٦-١ السياسات الدولية في التنمية الإدارية للمرأة	٨٩
٦-٢ التجارب الدولية الأجنبية في مجال تمكين المرأة	٩٧
٦-٣ التجارب العربية في مجال تمكين المرأة	١٠٣
٦-٤ إسهام التجارب الدولية (الأجنبية والعربية) في زيادة تمكين المرأة في المناصب القيادية في منظمات الخدمة المدنية	١١٣
المبحث السابع: القيادات النسائية في المملكة العربية السعودية	١١٦
٧-١ تجربة المملكة العربية السعودية	١١٧

الموضوع	الصفحة
٧-٢ مبادرة تمكين المرأة في الخدمة المدنية ورؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠	١١٩
الجزء الثاني: الدراسات السابقة	١٢١
المبحث الأول: الدراسات العربية	١٢١
المبحث الثاني: الدراسات الأجنبية	١٤١
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	١٥١
أولاً: منهجية الدراسة	١٥١
ثانياً: مصادر البيانات الأولية	١٥٣
ثالثاً: مجتمع الدراسة	١٦٥
رابعاً: أداة الدراسة	١٦٦
خامساً: صدق وثبات أداة الدراسة	١٦٦
سادساً: إجراءات جمع البيانات	١٧١
سابعاً: ترميز البيانات	١٧١
ثامناً: أساليب المعالجة الإحصائية	١٧٢
الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة الميدانية	١٧٥
أولاً: تحليل نتائج الدراسة للخصائص الديموغرافية	١٧٥
ثانياً: عرض وتحليل إجابات وآراء العينة عن أسئلة الدراسة	١٧٩
النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما دور الأبعاد الإدارية (التمكين، الثقافة التنظيمية للتمكين، خطة بناء وتهيئة القيادات) والأبعاد التنظيمية (تخطيط المسار الوظيفي، تقييم الأداء الوظيفي) والأبعاد السلوكية (التحفيز، والتعلُّم الذاتي) في إعداد القيادات الإدارية النسائية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟	١٧٩
النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما معايير اختيار القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟	١٩١

الموضوع	الصفحة
النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما إجراءات اختيار القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟	١٩٣
النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: ما أساليب تطوير القيادات الإدارية المتبعة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟	١٩٦
النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الدراسة (القيادات النسائية) باختلاف خصائصهن الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي، عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة) نحو إعداد القيادات الإدارية النسائية بأبعاده المختلفة؟	٢٠٤
السؤال السادس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الدراسة (القيادات النسائية) باختلاف خصائصهن الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي، عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة) نحو اختيار القيادات النسائية بأبعاده المختلفة؟	٢١٤
السؤال السابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الدراسة (القيادات النسائية) باختلاف خصائصهن الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي، عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة) نحو تطوير القيادات النسائية بأبعاده المختلفة؟	٢١٩
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات	٢٢٩
أولاً: نتائج الدراسة	٢٢٩
ثانياً: التوصيات	٢٣٥
المراجع	٢٣٩
الملاحق	٢٥٧

قائمة الجداول

الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
١	تمثيل المرأة السعودية في وظائف الخدمة المدنية	١٥٤
٢	توزيع المرأة العاملة السعودية في الأجهزة الحكومية حسب المجموعات النوعية	١٥٥
٣	توزيع المرأة العاملة السعودية في الوظائف حسب الجهات الحكومية	١٥٦
٤	توزيع الوظائف القيادية (الرجال والنساء) في المراتب الحادية عشرة وما فوق، وما يعادلها من السلالم الوظيفية الأخرى في الجهات الحكومية	١٥٩
٥	توزيع (النساء) في المراتب الحادية عشرة وما فوق، وما يعادلها من السلالم الوظيفية الأخرى في الجهات الحكومية حسب المجموعات النوعية	١٥٩
٦	مقارنة بين توزيع (الرجال والنساء) في المراتب الحادية عشرة وما فوق، وما يعادلها من السلالم الوظيفية الأخرى في الجهات الحكومية حسب المجموعات النوعية	١٦١
٧	مقارنة توزيع (الرجال والنساء) في المراتب العليا الوظيفية	١٦٢
٨	بعض الوظائف العليا التي لم تصل إليها المرأة في القطاع الحكومي في المملكة	١٦٣
٩	مقارنة المملكة مع دول مجلس التعاون الخليجي في المؤشرات العالمية للقيادات النسائية	١٦٤
١٠	معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه	١٦٧
١١	مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد محور إعداد القيادات النسائية والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه	١٦٨
١٢	مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد محور اختيار القيادات النسائية والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه	١٦٩

الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
١٣	مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد محور تطوير القيادات النسائية والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه	١٦٩
١٤	قيم معاملات الثبات لأبعاد ومحاور الاستبانة	١٧٠
١٥	تدريج الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي	١٧١
١٦	تدريج الخلايا للدلالة على متوسطات استجابات أفراد العينة حسب درجة الموافقة	١٧٢
١٧	توزيع أفراد العينة حسب العمر	١٧٥
١٨	توزيع أفراد العينة حسب الجهة التي تعمل بها	١٧٦
١٩	توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي	١٧٦
٢٠	توزيع أفراد العينة وفقاً للخبرة	١٧٧
٢١	توزيع أفراد العينة وفقاً للمنصب الوظيفي	١٧٨
٢٢	توزيع أفراد العينة وفقاً للحالة الاجتماعية	١٧٨
٢٣	توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات في مجال القيادة	١٧٩
٢٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات موافقة أفراد العينة؛ على العبارات المتعلقة بإعداد القيادات النسائية الإدارية النسائية لبُعد التمكين	١٨٠
٢٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات موافقة أفراد العينة؛ على العبارات المتعلقة بإعداد القيادات الإدارية النسائية لبُعد الثقافة التنظيمية للتمكين	١٨١
٢٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات موافقة أفراد العينة؛ على العبارات المتعلقة بإعداد القيادات الإدارية النسائية لبُعد خطة بناء القيادات	١٨٣

الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
٢٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات موافقة أفراد العينة؛ على العبارات المتعلقة بإعداد القيادات الإدارية النسائية لبُعد المسار الوظيفي	١٨٤
٢٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات موافقة أفراد العينة؛ على العبارات المتعلقة بإعداد القيادات الإدارية النسائية لبُعد تقييم الأداء	١٨٦
٢٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات موافقة أفراد العينة؛ على العبارات المتعلقة بإعداد القيادات الإدارية النسائية لبُعد التحفيز	١٨٧
٣٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات موافقة أفراد العينة؛ على العبارات المتعلقة بإعداد القيادات الإدارية النسائية لبعد التعلم الذاتي	١٨٩
٣١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات موافقة أفراد العينة؛ على العبارات المتعلقة بإعداد القيادات الإدارية النسائية	١٩٠
٣٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات موافقة أفراد العينة؛ عــلى العبارات المتعلقة بمعايير اختيار القيادات الإدارية النسائية في الأجهزة الحكومية	١٩٢
٣٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات موافقة أفراد العينة؛ على العبارات المتعلقة بإجراءات اختيار القيادات الإدارية النسائية في الأجهزة الحكومية	١٩٤
٣٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات موافقة أفراد العينة؛ على العبــارات المتعلقة بمحور اختيار القيادات الإدارية النسائية في الأجهزة الحكومية	١٩٦

الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
٣٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات موافقة أفراد العينة؛ على العبارات المتعلقة بأساليب تطوير القيادات الإدارية النسائية المتبعة في الأجهزة الحكومية لبُعد اللجان وفرق العمل	١٩٧
٣٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات موافقة أفراد العينة؛ على العبارات المتعلقة بأساليب تطوير القيادات الإدارية النسائية المتبعة في الأجهزة الحكومية لبُعد التدريب	١٩٩
٣٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات موافقة أفراد العينة؛ على العبارات المتعلقة بأساليب تطوير القيادات الإدارية النسائية المتبعة في الأجهزة الحكومية لبُعد ظروف عمل متطورة	٢٠١
٣٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات موافقة أفراد العينة؛ على العبارات المتعلقة بأساليب تطوير القيادات الإدارية النسائية المتبعة في الأجهزة الحكومية لبُعد التغذية الراجعة	٢٠٢
٣٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات موافقة أفراد العينة؛ على العبارات المتعلقة بمحور أساليب تطوير القيادات الإدارية النسائية المتبعة في الأجهزة الحكومية	٢٠٤
٤٠	نتائج اختبار كروس كال ويلز لدلالة الفروق بين آراء أفراد الدراسة تبعاً لمتغير العمر	٢٠٥
٤١	نتائج اختبار كروس كال ويلز لدلالة الفروق بين آراء أفراد الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	٢٠٦
٤٢	نتائج اختبار كروس كال ويلز لدلالة الفروق بين آراء أفراد الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	٢٠٩
٤٣	نتائج اختبار كروس كال ويلز لدلالة الفروق بين آراء أفراد الدراسة تبعاً لمتغير المنصب الوظيفي	٢١١
٤٤	نتائج اختبار كروس كال ويلز لدلالة الفروق بين آراء أفراد الدراسة تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية	٢١٣

الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
٤٥	نتائــج اختبار كروس كال ويلز لدلالة الفروق بين آراء أفراد الدراســة تبعاً لمتغير العمر	٢١٤
٤٦	نتائــج اختبار كروس كال ويلز لدلالة الفروق بين آراء أفراد الدراســة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	٢١٥
٤٧	نتائــج اختبار كروس كال ويلز لدلالة الفروق بين آراء أفراد الدراســة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	٢١٦
٤٨	نتائــج اختبار كروس كال ويلز لدلالة الفروق بين آراء أفراد الدراســة تبعاً لمتغير المنصب الوظيفي	٢١٧
٤٩	نتائــج اختبار كروس كال ويلز لدلالة الفروق بين آراء أفراد الدراســة تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية	٢١٨
٥٠	نتائــج اختبار كروس كال ويلز لدلالة الفروق بين آراء أفراد الدراســة تبعاً لمتغير العمر	٢١٩
٥١	نتائــج اختبار كروس كال ويلز لدلالة الفروق بين آراء أفراد الدراســة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	٢٢١
٥٢	نتائــج اختبار كروس كال ويلز لدلالة الفروق بين آراء أفراد الدراســة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	٢٢٣
٥٣	نتائــج اختبار كروس كال ويلز لدلالة الفروق بين آراء أفراد الدراســة تبعاً لمتغير المنصب الوظيفي	٢٢٥
٥٤	نتائــج اختبار كروس كال ويلز لدلالة الفروق بين آراء أفراد الدراســة تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية	٢٢٧

مقدمة:

تشــهد المجتمعات العديدَ من التحولات والتطورات في جميع مجالات الحياة، وأضحى التطوير بما يتوافق مع مســتجدات العصر ويتواكب مع متطلبات المســتقبل مطلباً أساسيًّا للمنظــمات، وضرورةً واجبــةً تقتضي التجديد وتفرض التغيير نحو الأفضل؛ كي تســتمر تلك المنظمات في أداء رســالتها في عصرٍ تميَّز بالنمو الســكاني والمعرفي والتقدُّم التكنولوجي، وهو ما انعكس، بصورة مباشرة، على كافة الأنشطة في المنظمات.

وتعتمد المنظمات في تنفيذ أنشــطتها وبرامجهــا وتحقيق أهدافها على العنصر البشري، وتُــولي الاهتمامَ بالمــوارد البشرية وإعدادها بشــكلٍ يؤهلها لتقديم أفضل مــا لديها، وبما يحقق أهداف المنظمة ويضمن تطوُّرها؛ وذلك بالارتقاء بمهارات العاملين ولا سيما المهارات القياديــة التي تؤهلهم ليصبحوا قادة المســتقبل؛ من خلال التخطيط الإســتراتيجي الواعي والمســؤول لتلك الموارد البشريــة. ويُعد القادة الأكفاء من أهم الموارد الإســتراتيجية التي تحرص المنظمات على اســتقطابها وتطويرها والمحافظة عليها، ومــن هنا يبرز دور القيادة الإدارية التي تُعَدُّ أساس النجاح لأيِّ منظمة؛ فبعد أن كانت القيادة أداةً للضبط والسيطرة والرقابة والمســاءلة فحســب، أضحى دورها اليوم تحفيزيًّا وملهماً للقــادة، وأصبح مرتكزًا محوريًّــا في مهامهــم الوظيفيــة، وقد فرضت طبيعــة هذا الدور على المنظــمات المتقدمة الاهتمامَ بإعداد واختيار وتطوير هذه القيادات لمواكبة تطلعات العصر.

إن التنمية الشــاملة وتحقيق النمو الاقتصادي لأي مجتمع؛ يتطلب مشاركة كلا الجنسين مــن الذكــور والإنــاث في عملية التنمية وشــغل المناصــب القيادية. وتســعى العديد من المجتمعــات إلى تعزيز مشــاركة المرأة في صُنع القرار باعتبارها نصف المجتمع، والاســتفادة مــن طاقاتها وخبراتهــا في القيام بالدور القيادي المطلوب لدعم عجلة التنمية. غير أن الفكر الإداري بُني وتطوَّر في بيئة تنظيمية يســيطر فيها الرجل ويمثل أغلبية العاملين، ويَفترض أن الإدارة هي عملٌ يقوم به الرجال، وفي هذه البيئة نشأ المنظور الذكوري للقيادة، وشَهِد العالم وجهات نظر مختلفة ومتباينة فيما يتعلق بدور المرأة في المجتمعات الإنسانية؛ فمنها ما أكَّد أن دور المــرأة يتلخص في بقائها في المنزل، وقيامهــا بواجباتها الأسرية تجاه عائلتها، ومنها ما أيَّد دورَ المرأة في المجتمع وأهميتها في تنمية الحياة العامة والمجتمع.

وبسـبب غلبة هذا المنظور الذكوري الذي قد لا يعترف بامتلاك المرأة لسـمات قيادية؛ يسـتمرُّ مؤيدو هذا المنظور بإعطاء الأولوية للرجـل في المناصب القيادية؛ إذ يقوم أصحاب النفوذ فيها، ومعظمهم رجال، بتشـجيع واختيار الأشـخاص الذين يشبهونهم لتولِّي المناصب القيادية (الأحمدي، ٢٠١٤، ١٦٨).

وقـد كان لمثل هذه التوجهات المختلفة أهميـةٌ في تقدير كفاءة المرأة وقدرتها على القيام بـدور فعَّال، وتحقيق التنمية في مُجتمعها. وعلى الرغم من وجود العديد من الآراء المناهضة لعمل المرأة، وانخراطها في المؤسسات والمنظمات جنباً إلى جنب مع الرجال؛ فإن المرأة انخرطت في العديـد من الأعمال والمهن، وكان هناك العديد من القرارات السياسـية والدعم الحكومي لإيصـال المـرأة إلى مواقع ومناصب متقدمة في الدول العربية؛ إذ شَـغلت المـرأةُ العديدَ من المناصـب القيادية في الدول المختلفـة، مثل: منصب الوزيرة، والنائبة، والقاضية، والسـفيرة، ومديرة الدائرة الحكومية؛ إضافةً إلى منصب رئيسة بلدية، ومديرة تربوية، ومديرة جامعة.

ولا شك أن وصول المرأة إلى مثل هذه المناصب القيادية والإدارية العليا يتطلبُ العديد من المهارات والإمكانات الشـخصية المتميزة؛ من أجل تعزيز وصولها إلى المناصب القيادية المهمـة في المجتمع. وعلى الرغم مـن ذلك؛ فما زالت المـرأة في مجتمعاتنا العربية تواجه العديـدَ من المعوِّقات والتحدِّيات التي تقـف عائقاً أمام وصولها وتقدُّمها للمواقع الإدارية والقياديـة؛ كالمعوِّقات الثقافية والاجتماعية والنفسـية التي تسُـود في مجتمعاتنا العربية؛ إضافـة إلى بعض الآراء الخاصة بتقـدُّم المرأة وعملها من صِبغة دينية، وهي التي تؤثر على المجتمع وعلى المرأة نفسها لتحدَّ من تقدُّمها (الطراونة، وأبو درويش، ٢٠١٣).

وقـد مهَّدت حكومة خـادم الحرمين الشريفين الطريقَ للمرأة السـعودية لتحتلَّ الدورَ القيـاديَّ في مختلـف القطاعات؛ وذلك للإسـهام بفاعلية في خدمة المجتمـع ودَفْع عجلة التنمية. وجاءت رؤيةُ المملكة العربية السـعودية التي أعدَّها مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية برئاسـة ولي العهد شـاملةً متكاملةً لكلِّ أطياف المجتمع، وقد حَظِيت المرأة فيها بنصيب مميزٍ منذ إطلاقها باعتبارها مكوناً أساسيًّا من مكونات المجتمع السعودي وعنصراً مهمًّا من عناصر قوته؛ وذلك لتنمية مواهبها واسـتثمار طاقاتها، وتمكينها من الحصول على الفرص المناسـبة في سوق العمل؛ لبناء مستقبلها والإسـهام في التنمية الإدارية والاقتصادية لوطننـا الغالي. لذلك جاء الهدف الأول من أهداف المسـتوى الثالـث للرؤية ذات العلاقة

المباشرة ببرنامج التحوُّل الوطني، وهو الذي ينصُّ على زيادة مشاركة المرأة في سوق العمل من ٢٢٪ إلى ٣٠٪، والإسهام في خفض نسبة البطالة بين النساء على المستوى الكلِّي، ليضمن مشـاركةً فاعلةً لكلا الجنسين من الذكور والإناث في عملية التنمية الشاملة وتحقيق النموِّ الاقتصادي؛ من خلال وَضْع الإطار المؤسـسي والتشريعي لتمكين المرأة ومشاركتها النوعية في القطاعات الحكومية، وزيادة تمثيلها في مواقع السُّلطة واتخاذ القرارات، وتحقيق تكافؤ الفرص بين الجنسين التي تُشكِّل حواجز أمام جهود التنمية وتقليص تلك الفروق بين الرجل والمرأة، والتي ينعكس أثرها على الفرص الاقتصادية والتمثيل المؤسساتي.

ونظراً لأهمية وتأثير الأجهزة الحكومية؛ فإن تحقيق التقدُّم والتطوُّر في كافة ميادين الحياة يتوقـف، بالدرجـة الأولى، على مدى كفاءة أجهزة الإدارة العامة في فَهْم واسـتيعاب الأهداف الحالية والمستقبلية لحركة التطور، والعمل على تحويلها إلى إنجازات ملموسة على أرض الواقع.

وفي ظِـل هذه التغيُّرات في بيئـة المنظمات الحكومية في المملكة العربية السـعودية، وما تتطلبه هذه التغـيُّرات من إطار فكري متكامل يُمكِّن الأجهزةَ الحكوميةَ وقيادتها الإدارية من إدارة مواردهـا بكفـاءة وفاعلية؛ تزايدَ الاهتمامُ بأهمية وجود قيـادة إدارية قادرة على صَبْغ تصرفـات المنظمة بروح المبـادرة والابتكار تجاه صُنْع مسـتقبلها. وتقديراً من حكومة خادم الحرمين الشريفين الملك سـلمان بـن عبدالعزيز- حفظه الله- لأهمية القطـاع العام، والدور الجوهـري الذي تقوم بـه هذه القطاعات في تحقيق أهداف التنميـة الإدارية؛ أصدر مجلس الوزراء الموقر قراراً رقم (٥٥٦) وتاريخ ٢٥-١٢-١٤٣٧هـ القاضي بإنشـاء «مركز إعداد وتطوير القيادات الإدارية» الذي يهدف إلى الإسهام في تلبية الاحتياجات الوطنية من القيادات المؤهلة.

ويهـدفُ مركز إعداد وتطوير القيـادات الإدارية إلى رَفْع كفـاءة القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية؛ من نواب الوزراء، ووكلاء الوزارات، والإمارات ومسـاعديهم، والمديرين العامين ومَنْ في مسـتواهم الوظيفي، بالقَدْر الذي يُسـهِم في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠؛ من خلال حضورهم للمشـاركة في مجموعة من البرامج القيادية والأنشطة المختلفة. كما يقومُ المركز بتنفيذ مبادرة البرنامج الوطني لإعداد وتطوير القيادات الإدارية، وهي إحدى مبادرات برنامـج التحوُّل الوطني ٢٠٢٠، ويهدف إلى اكتشـاف وإعداد وتطوير القيادات الإدارية وفقاً لأفضل الممارسـات الدولية، والإسهام في تطوير الأنظمة واللوائح التي تضمن تمكين القيادات بما يُسهِم في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

سيتمُّ في هذا الفصل تناول الإطار العام للدراسة الذي يشمل مشكلة الدراسة، وأهميتها، وأهدافها، وأسئلتها، وحدودها، والمصطلحات البحثية، على النحو التالي:

أولاً: مشكلة الدراسة:

تشـهد المملكة العربية السـعودية حَراكاً تنمويًّا واسـعاً في جميع المجالات التي تُلبِّي احتياجات التنمية المسـتدامة والمتوازنة، وتسـير بخطًى ثابتة نحـو التكيُّف مع المتغيرات العالمية، والتحدِّيات المعاصرة في القرن الحادي والعشرين في ظِل تنافسية اقتصادية وتقنية ومعرفية شـديدة، وفي هذا الإطار تبَنَّت المملكة مجموعةً من الإسـتراتيجيات والسياسات العامـة التـي تهدفُ إلى اسـتثمار كافة المـوارد والطاقـات البشرية بما يُسـهِم في تحقيق رؤاها المسـتقبلية؛ ومن ذلك تمكينُ المرأة وتعزيز مشـاركتها على جميع الأصعدة السياسية والاجتماعية والاقتصادية؛ بما يتلاءم مع ثوابت وتعاليم الدين الإسلامي الحنيف.

وقد أرسـت قيادة خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز- رحمه الله- القواعد والأسـس التي عبَّر من خلالها عن تقديره لدور المرأة وإيمانه بضرورة تمكينها، وقد عـزَّز هذا الدور قـرارُ مجلس الوزراء رقـم (١٢٠) وتاريخ ١٢-٤-١٤٢٥هـ القاضي بإنشـاء وحدات نسـائية في الأجهزة الحكومية التي تُقدِّم خدمات ذات علاقة بالمرأة. وقد أسـهم هـذا التوجُّه في أن تمارس بعض القيادات النسـائية أدوارهن الإدارية المهمة، وَفْق رؤيتهن الخاصة، بدرجة عالية من الكفاءة والتأهيل وتحمُّل المسؤولية.

وقد أوضح وأكَّد هذا القرار المكانة المتميزة التي تحتلها المرأة السـعودية في فِكر خادم الحرمين الشريفين، ويضعها أمام مسـؤولياتها الوطنية في تأديـة دورها على طريق التنمية والتطـوُّر الحضاري؛ وذلـك بمنحها حقَّ الانتخاب والمشـاركة في عضويـة المجالس البلدية ومجلس الشـورى. واستطاعت المرأة السعودية في عهد خادم الحرمين الشريفين أن تحقِّق

حضــوراً فاعلاً ومميزاً في عدد من المناصب العليا؛ وهو الأمر الذي عزَّز قناعته - رحمه الله - بــضرورة فتح المجــال أمامها لتحقِّق ذاتها، وتأخذ دورهــا في تنمية وطنها بوصفها شريكاً أساسيًّا بجانب الرجل.

إن أجهزة رسم السياسات في الدولة اتخذت قرارات تضمَّنت توجهاً حقيقيًّا نحو تفعيل دور المرأة في المجتمع، وقد حقَّقت المملكة عبر خطط التنمية المتعاقبة منجزات مشــهودة فيما يتعلَّق بتمكين المرأة، وجاءت خطة التنمية التاسعة كمنعطفٍ مهمٍّ للارتقاء بدور المرأة في المجتمع في المملكة (٢٠١٠ ــ ٢٠١٤م)؛ إذ إنَّ برامجها تُولي اهتماماً خاصًّا بتطوير أوضاع المرأة الســعودية، وتوســيع مشــاركتها في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتقوية تأثيرها في الأسرة والمجتمع بما ينمِّي روح المسؤولية والمبادرة فيهما في إطارٍ من القِيَم الإســلامية الأصيلة، وأكَّدت خطة التنمية العاشرة (٢٠١٣-٢٠٢٠م) على دور المرأة من خلال هــدفٍ خــاصٍّ نصَّ على ضرورة تمكين المرأة، وزيادة إســهامها في مجالات التنمية اجتماعيًّا واقتصاديًّا؛ إذ أشــارت التقاريرُ والإحصائياتُ التي رصدت الواقعَ الفعليَّ للمرأة الســعودية المؤهلة إداريًّا إلى ما يلي (تقرير الخدمة المدنية، مركز ذكاء الأعمال، ٢٠١٨):

- ارتفاع نســبة البطالة من الســعوديات المتعلمات من حملــة البكالوريوس؛ والتي بلغت حوالي ٣٦٪ مقارنةً بالذكور ٦٪ من نفس الفئة.

- ضَعْف تمثيل المرأة في مواقع السُّلطة وصُنْع القرار؛ إذ بلغ عددُ المُعيَّنات في المراتب العليا من ١١-١٣ (١٣٤) امرأةً مقابل (٨٠٨٧)، ومن المرتبة ١٤ و ١٥ بلغت (١١) امرأةً مقابل (٧٠٣).

- انخفاض العائد من الاستثمار على تعليم وتدريب المرأة وضَعْف إسهامها في الناتج المحلي؛ إذ بلغ معدلُ المشاركة الاقتصادية للمرأة ١٩٪ مقارنةً بمشاركة الرجل والتي تبلغ ٤٦٪.

وفي إطــار ســعي المملكة إلى تنفيذ رؤيــة ٢٠٣٠ التي وَضعَت من أهــمِّ أهدافها زيادة مشاركة المرأة في سوق العمل؛ انطلقتْ مبادرةُ تمكين المرأة في الخدمة المدنية وتعزيز دورها القيادي في خطة التحوُّل ٢٠٢٠. وشَــهِدت المملكةُ تقدُّماً في كسر الحواجز نحو تقلُّد المرأة لمناصب قيادية في مختلف الميادين؛ إذ إنها كانت حصراً في السابق على الرجل، وهذا التغيُّر أدَّى بدوره إلى تزايد وتفعيل مشــاركة المــرأة في عملية التغيُّر الاجتماعي، ومكانتها ودورها في رســم مســتقبل المجتمع من خلال تمكينها في التعليم والمشــاركة السياسية والاجتماعية

والاقتصادية. وبالرغم من ارتفاع نسبة مشاركة المرأة في شؤون مجتمعها خلال السنوات الأخيرة؛ فإنها لا تزال دون المستوى الذي يجب أن تصل إليه في منظمات القطاع العام.

ومع تزايد فرص المرأة في شَغْل الكثير من المواقع القيادية والإدارية المهمة في المملكة، واستمرار الدَّعم الحكومي المتواصل لها؛ تطبيقاً للإرادة المَلَكيَّة السامية الهادفة إلى توسيع دورها، وتفعيل مشاركتها في سوق العمل، تظهر الحاجة الملحة إلى ضرورة إعداد واختيار وتطوير المهارات القيادية وتمكينها؛ لتعزيز إمكانياتها وقدراتها الإدارية والقيادية.

وقد أشارت العديدُ من الدراسات إلى أهمية دور المنظمات في إعداد واختيار وتطوير القيادات الإدارية لدفع عجلة التنمية؛ فقد قام برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بتصنيف جهود الإصلاح الإداري إلى خمسة محاور رئيسة؛ منها: محور «القيادة» لينطوي على عمليات اختيار ومكافأة وتوظيف وتطوير قدرات الوظائف القيادية الإدارية الحكومية (UNDP, 1999, 4). كما وجَّه المعشوق إلى أن متطلبات التنمية في المملكة تحتاجُ إلى جيلٍ جديدٍ من القيادات لديهم قدرات إدارية عالية المستوى وذات توجُّه إنساني، وأكَّد كذلك على إعادة تصميم وظائف قيادات الخدمة المدنية، وإصدار لائحة لتطبيق وتنظيم مشروع تنمية مهارات القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية (المعشوق، ٢٠١٢، ٧٨٩).

وأكَّد الغنام على أهمية حُسْن اختيار القيادات الإدارية من النواحي العملية والعلمية (الغنام، ٢٠١١، ٤٠)، وأوصت دراسة (التميمي، وسليمان، ٢٠١١) بضرورة وَضْع خطة مستقبلية مبنية على معايير واضحة؛ للكشف عن المبدعين من القادة وإعداداهم وتدريبهم لتوفير قيادات إدارية مؤهلة، كما أوصت دراسة (البيشي، ٢٠١٤) بضرورة إنشاء مركز وطني لإعداد القادة الإداريين ووَضْع مسار وظيفي لهم، وبناء قاعدة معلومات شاملة للكفاءات الوطنية تُغني عن الاعتماد على المعرفة الشخصية عند اختيار القادة، في حين أشارت (عوض، ٢٠١٤) إلى ضرورة توفير مجموعة من الأدوات لتوطين مبدأ الجدارة في اختيار وتعيين القيادات الإدارية الحكومية؛ تضمُّ إطار سلوكيات القيادات الإدارية وإطار المؤهلات والمهارات، ودليل بطاقة التوصيف الوظيفي، وإطار المسألة الإدارية.

وقد توصَّلت دراسة (العمري، ٢٠١٤) إلى ضرورة إعداد وتدريب القيادات الإدارية في المنظمات الحكومية أو تأهيلهم قبل تولِّيهم مناصبهم القيادية؛ مع ضرورة الاهتمام باختيار

القيادات ومراجعة معايير الاختيار بشــكلٍ دوري في ظِل متطلبات الوظيفة القيادية. ويؤكد البنــك الــدولي على أن الموظفين الذين يتــمُّ تعيينهم في وظائف عليــا في الأجهزة الحكومية، ويعملون بشــكلٍ وثيق ومباشر مع الوزراء وكبار القادة السياســيين لا بد أن يتمتعوا بتعدُّد التخصصــات وتنوُّع الخبرات والمعارف؛ فضلاً عــن وجود معايير ومتطلبات تأهيلية للانضمام إلى تلك المجموعة بشكلٍ انتقائي (World Bank, 2012: 1).

ومن هنا جاءت هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما مســتوى إعداد القيادات الإدارية النســائية، ومعايير وإجراءات اختيارهن، وأساليب تطويرهن المتبعة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

ثانياً: أهمية الدراسة:

للقيادة دورٌ فعَّالٌ وأكيدٌ في نجاح المنظمات أو تعثُّرها، وإن إحدى المســائل المهمة التي تواجه المنظمات الحكومية هي كيفية بناء جيلٍ من القيادات ليكون قادراً على تنفيذ خطط التنميــة والرُّقــي بــالأداء الإداري، وإذ إنَّ هذا التوجُّه يتطلب قيــاداتٍ تنفيذية قادرةً على تحقيق تلك التطلعات؛ فإن إستراتيجيات وأساليب إعداد واختيار القيادات الحكومية ورفع كفاءتها أصبحت من التحدِّيات الرئيســة للتنمية. وقد شَــهِدت المملكة العربية السعودية في الآونة الأخيرة توسُّــعاً في الدور القيادي للمرأة السعودية ومشاركتها الفعلية في مختلف القطاعات؛ لذا جاءت هذه الدراسة لتستمدَّ أهميتها من الآتي:

- أهمية القيادة الإدارية بشــكلٍ عام، وأهمية القيادة النســائية بشــكلٍ خاص، وعلاقتها بفاعليــة الأداء التنظيمــي وأثــره على الإنتاجيــة في الأجهزة الحكوميــة، ومُحصِّلة ذلك على الفرد والمجتمع على حدٍّ ســواء. فالبحوث والدراســات قليلــة فيما يخصُّ موضوع القيــادات النســائية في المملكة في مجال إعــداد واختيار وتطوير القيــادات، والتطبيق ما زال دون المستوى المأمول.
- تستعرض هذه الدراسة الوضع الراهن للقيادات النسائية للوقوف على مستوى القيادات النســائية في الأجهزة الحكومية، والمشــكلات والتحدِّيات التي تواجه مسيرتها، والخروج بعددٍ من الحلول والتوصيات العملية.

- لَفْت نظر أصحاب القرار إلى أهمية تطوير القيادات النسائية من خلال إعداد القيادات وتزويدهن بالمهارات القيادية اللازمة، وحُسْن الاختيار ضمن معايير وآليات مُقنَّنة، واستمرارية التنمية وتطوير القيادات لضمان تطوُّر المنظمات وديمومتها.
- تُعَدُّ استجابةً لتوجُّهات خادم الحرمين الشريفين لتعزيز مشاركة القيادات النسائية في الأجهزة الحكومية، وتفعيل الدور القيادي للمرأة السعودية لدفع عجلة التنمية في البلاد بمشاركة الجنسين.
- تقديم نتائج وتوصيات للقائمين على البرامج التطويرية في مجال القيادات الإدارية للاستفادة من النتائج في خطط التطوير، وتحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات النسائية، وتحقيق كفاءة الأداء المؤسسي.
- توفير قاعدة معرفية لدعم المكتبات ومراكز الأبحاث في المملكة العربية السعودية في مجال القيادات الإدارية النسائية وتطويرها.

ثالثاً: أهداف البحث:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيس التالي: التعرُّف على أساليب إعداد واختيار وتطوير شاغلات المناصب القيادية النسائية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية؛ وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

١- التعرُّف على دور الأبعاد الإدارية والأبعاد التنظيمية والأبعاد السلوكية في إعداد القيادات الإدارية النسائية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

٢- التعرُّف على معايير اختيار القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض.

٣- التعرُّف على إجراءات اختيار القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض.

٤- التعرُّف على أساليب تطوير القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض.

٥- التعرُّف على الفروق الإحصائية بين آراء القيادات النسائية نحو إعداد واختيار وتطوير القيادات الإدارية باختلاف خصائصهن الديموغرافية.

رابعاً: أسئلة البحث:

١- ما دورُ الأبعاد الإدارية والأبعاد التنظيمية والأبعاد السلوكية في إعداد القيادات الإدارية النسائية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

٢- ما معايير اختيار القيادات الإدارية النسائية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

٣- ما إجراءات اختيار القيادات الإدارية النسائية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

٤- ما أساليب تطوير القيادات الإدارية النسائية المتبعة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

٥- هل تُوجَد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الدراسة (القيادات النسائية) باختلاف خصائصهن الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي، عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة) نحو إعداد القيادات الإدارية النسائية؟

٦- هل تُوجَد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الدراسة (القيادات النسائية) باختلاف خصائصهن الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي، عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة) نحو اختيار القيادات الإدارية النسائية؟

٧- هل تُوجَد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الدراسة (القيادات النسائية) باختلاف خصائصهن الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي، عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة) نحو تطوير القيادات الإدارية النسائية؟

خامساً: حدود البحث:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على إعداد واختيار وتطوير القيادات النسائية في الأجهزة الحكومية.
- **الحدود المكانية:** طُبِّقَت الدراسة على المسؤولات في قمة الهرم التنظيمي في القطاعات النسائية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية في مدينة الرياض.
- **الحدود الزمانية:** طُبِّقَت الدراسةُ الميدانية خلال عام ١٤٣٩-١٤٤٠هـ.

سادساً: مصطلحات البحث:

بعد مراجعة أدبيات الدراسة والدراسات السابقة في مجال إعداد واختيار وتطوير القيادات الإدارية؛ فإن الدراسة سوف تعتمد على مجموعة من المفاهيم التي تحدِّد نطاق الدراسة، وتركِّز على ما يلي:

١- **القيادات النسائية:** ويُقصَد بها القيادات الإدارية النسائية العليا في المستويات الأولى من الهيكل التنظيمي في الأجهزة الحكومية والقطاعات النسائية تحت مُسمَّى (نائب وزير- وكيل وزارة- وكيل مساعد- مدير عام- نائب مدير عام- مديرات إدارات، أو غيرها من المسميات المؤدية لنفس المعنى) أو ما يُعادلها من المشمولات بسلالم رواتب خاصة التابعات لنظام الخدمة المدنية في مختلف الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية (الزومان، والعتيبي، ٢٠١٨).

٢- **إعداد القيادات النسائية:** هي عملية مُخطَّطة تستهدف بناء وتهيئة الأفراد إداريًّا؛ من خلال التمكين الإداري، ثقافة المنظمة لتمكين القيادات النسائية، بناء خطة بناء للقيادات الإدارية، ظروف وبيئة عمل ممكنة (حسين، ٢٠١٢) وتنظيميًّا؛ من خلال تخطيط المسار الوظيفي، تقييم الأداء (بوراس، ٢٠٠٨) وسلوكيًّا؛ من خلال الحوافز، التعلُّم الذاتي (Spears, 2005) من أجل شَغْل المناصب القيادية الإدارية في المستقبل بكفاءة وفاعلية.

٣- **اختيار القيادات النسائية:** هي عملية قائمة على مبدأ المفاضلة بين المرشحات لشغل المناصب القيادية الإدارية؛ وفقاً لمعايير تتعلق بالسمات الشخصية، والمؤهلات العلمية، والكفاءة؛ وذلك من خلال إجراءات تنظيمية تهدف إلى تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب (حرب، ٢٠١٠).

٤- **تطوير القيادات النسائية:** هي عملية تحسين مستمر تهدفُ إلى تطوير المعارف والمهارات السلوكية، وتعميق القدرات القيادية لشاغلات المناصب القيادية الإدارية بالاعتماد على الأساليب الحديثة من خلال الأبعاد التالية (فِرق مشاريع علمية من قيادات من مختلف الثقافات، وَضع المرشحات في ظروف عمل منافسة مليئة بالتحَدِّيات، الإرشاد القيادي، التغذية الراجعة، ورش العمل والحلقات التدريبية) في الأجهزة الحكومية (بامخالف، ٢٠١٥).

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة

تُعد القياداتُ الإداريةُ موردًا مهمًّا في شـتَّى المجتمعات، وأداةً لتنفيذ الخطط التنموية والاجتماعية والسياسـية، والمحورَ الأسـاسيَّ للعملية الإدارية؛ وعليه سـيتمُّ في هذا الفصل اسـتعراضُ الجوانب الأساسـية لهذا الموضوع، وتمَّ تقسـيمُ هذا الفصل إلى جزأين رئيسين، سـيتناول الجزء الأول الإطار النظري للدراسـة؛ أمَّا الجزء الثاني فسـيتناول أهمَّ الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت هذا الموضوع.

الجزء الأول: الإطار النظري:

يحتوي هذا الجزءُ على سـبعةِ مباحث رئيسـة؛ يتناول المبحـث الأول موضوعَ القيادة الإدارية النسائية، والمبحث الثاني يتناول موضوعَ إعداد القيادات النسائية، والمبحث الثالث يتنـاول موضـوعَ اختيار القيادات النسـائية، أمَّـا المبحث الرابع فيتنـاول موضوعَ تطوير القيادات النسـائية في المملكة العربية السـعودية. كما سـيتمُّ التطرُّق إلى العوامل المؤثرة في ممارسـة المرأة لدورها القيادي في المبحث الخامس، أمَّا المبحث السـادس فسيستعرض التجارب الإقليمية والدولية في مجال تنمية القيادات النسـائية. وأخيراً يسـتعرض المبحث السابع القيادات النسائية في المملكة العربية السعودية.

المبحث الأول: القيادات الإدارية:

١-١ مفهوم القيادة الإدارية:

في ظِل تنامي المنظمات وكِبر حجمها وتشعُّب أعمالها وتعقُّدها؛ أصبحت الحاجة ملحةً لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكلِ الذي يضمن لها الاستمرارية والتميُّز. وهذه مهمةٌ لا تتحقق إلا في ظِل قيادة إدارية واعية متمكنة، تمتلك المهارات القيادية الضرورية لإحداث التـأثير المنشود في سلوكِ أعضاء التنظيم، وتحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز.

وتلعبُ القيادة دوراً مهمًّا ورئيساً في حياة الأفراد والأمم والشعوب؛ إذ لا يمكن أن يصلح حالهم إلا في ظِل وجود قيادةٍ فاعلةٍ وصالحة؛ فالقيادة هي العامل المؤثر في مُجريات الأمور (الرقـب، ٢٠١٠). وتنبـع أهميةُ القيادة من كونهـا تؤدي دوراً مهمًّا في النشـاط الخدمي والإنتاجي، ونلاحظه في تأثيرها على اتجاهات العاملين وسلوكهم؛ إضافةً إلى أن طبيعة القيادة تحدِّد خصائص بيئة العمل التي يقضي فيها العاملون أغلبَ وقتهم؛ مما يترك آثاراً كبيرةً على رضاهم عن عملهم بشكلٍ خاص، وعن حياتهم بشكلٍ عام (الفهيدي، ٢٠٠٩).

وتـؤدي القيادةُ دوراً بارزاً في العديـدِ من المنظمات وذلك من خلال احتوائها على كافة الأنشـطة الاجتماعية الهادفة، التي تساعد القائد على الإدراك بأنه عضو في جماعة مسؤول عـن مصالحها ويهتم بأمورها ويقدِّر أفرادها. وهنا يبرزُ دورُ القائد الناجح؛ إذ يسـعى إلى تحقيق مصالح الجماعة من خلال التفكير والتعاون في رسـم الخطط وتوزيع المسـؤوليات؛ حسـب الكفايات والاستعدادات البشرية والإمكانات المادية المتاحة. وتبعاً لأهمية القيادة في المؤسسـات فقد تعدَّدت مفاهيمهـا في الأدب النظري، وحَظِيت بالعديد من التعريفات خاصةً في مجال الإدارة لدى المنظمات (jones, 2005).

تُعـد القيـادةُ من أكثر الموضوعـات التي حَظِيَـتْ باهتمام الباحثـين في مجال العلوم السلوكية، ويعود هذا الاهتمام، في واقع الأمر، إلى أهميةِ الدور الذي تقوم به القيادةُ، سواء فيما يتعلق بتحديد الأهداف أو السياسـات والإجـراءات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف. وأهـمُّ مـن ذلك التأثيرُ على الآخرين من أجل تحفيزهم عـلى إنجاز الأهداف؛ غير أنه على الرغـم من هذا الاهتمام الواسـع الذي ناله موضوع القيادة؛ فإنـه ما زال هناك الكثير من الغمـوض والاختلاف حول طبيعة هذا المفهوم وأبعاده. ويعود سـببُ تعدُّد التعاريف إلى اختلاف الزوايا التي ينظر منها الكُتَّاب والباحثون إلى مفهوم القيادة، إضافة إلى التطوُّر الذي شَهِده البحث العلمي عن القيادة عبر الزمن.

وعـلى الرغم من تعدُّد الدراسـات التي تتناول موضوع القيـادة؛ فإن الباحثين وعلماء النفس باختلاف مدارسـهم الفكرية لم يسـتقروا على تعريفٍ مُحدَّد لها، وسوف نستعرض بعض التعريفات التي وُضِعَت للقيادة، ومنها:

- إن القيـادة هـي «عملية تفاعلات إنسـانية بين فـردٍ وجماعة» (لوكاشـة، ٢٠٠٨). أمَّا

(Remondini, 2001) فـيرى أن القيــادة عبارة عن عمليةٍ تقوم على التأثير الرمزي وغير القسري لتوجيه أنشطة أعضاء الجماعة وتنسيقها من أجل تحقيق أهدافهم.

- ويُعرِّف النمر وآخرون القيادة بأنها قدرة التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المُحدَّدة؛ والتي ترغــب القيــادة في تحقيقها بكلِّ حماس وإخلاص كما كانت أهدافهم الشــخصية (النمر وآخرون، ١٩٩٩، ٣١٥).
- ويُعرِّف (كنعان، ١٩٨٠) القيادة بأنها النشــاطُ الذي يمارســه القائد الإداري على الآخرين باســتخدام قدراته على التأثير والاســتمالة؛ بقصد تحقيق هدفٍ معين لولا تأثير القائد لم يفعله التابعون من تلقاء أنفسهم.
- فيما يرى (الســكارنة، ٢٠١٠) أن القيادة تقوم بشــكلٍ أساسي على التأثير في المرؤوسين من أجــل تحقيــق الأهداف المطلوبة. وعليــه لا بد أن يقوم القائدُ باســتخدام أنماط معينة في القيادة من أجل توجيه المرؤوســين وحثِّهم على الإنجــاز والأداء بفاعلية. كذلك يمكن تعريفُ القيادة بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخصٍ أو مجموعةٍ وتوجيههم وإرشادهم؛ من أجل كَسْــب تعاونهم وحَفْزهم على العمل بأعلى درجات الكفاية في ســبيل تحقيق الأهــداف الموضوعة. ويمكن القولُ بأن القيــادة تعمل في مجال تنمية القدرة على تفهُّم مشــكلات المرؤوسين وحفزهم على التعاون في أداء المهامِّ الموكلة إليهم، وتوجيه طاقاتهم واســتخدامها إلى أقــصى درجة ممكنة مــن الكفاية الإنتاجية، وتعــودُ أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتلُّ المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية.

وعــلى الرغم من التعاريف العديــدة التي تمَّ طرحها لمفهوم القيــادة؛ فإنَّ هناك عدة عناصر أساسية لظاهرة القيادة يمكن تحديدها بما يأتي:

- القيادة عبارة عن عملية ,Process.
- القيادة تتضمن التأثير ,Influence.
- القيادة تنشأ داخل الجماعة ,Group.
- القيادة تشتمل على أهداف يُراد تحقيقها ,Goal Attainment.

١- ٢ المداخل الحديثة في القيادة الإدارية:

١- القيادة التحويلية:

يركز مفهوم القيادة التحويلية على القدرة على مُواءَمة الوسائل مع الغايات، وتشكيل وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلُّعات أخلاقية. ويقوم هذا النمطُ القياديُّ على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين، والعمل على إشباع تلك الحاجات، واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين لتحقيق التغيير المقصود.

وعرَّف (Burns, 1978) القيادة التحويلية بأنها عمليةٌ يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى نهوض كلٍّ منهم بالآخر؛ وذلك للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق. وميَّز بين نوعين من القيادة: القيادة الإجرائية، والقيادة التحويلية. فالقائدُ التحويلي يتحرك في عمله من خلال نُظُم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة، ويعتقد بعضُ الباحثين أن القيادة التحويلية هي خطوات متتالية، منها إيجاد رؤية جديدة. وتتطلبُ القيادة التحويلية مهارةَ التفكير الإستراتيجي، والقدرة على تحفيز العاملين في سبيل تغيُّر الثقافة التنظيمية، وكيفية أداء الأعمال لتحقيق قيمة مضافة للمنظمة ودعم قدرتها التنافسية.

ويرى (Bass and Avolio, 1994) ضرورة توفُّر الخصائص التالية في القائد التحويلي:

١- **تأثير الأسوة الحسنة أو الشخصية الجذابة:** القادة الذين ينشدون التغيير والإصلاح المتواصل لمنظماتهم يتصرفون تصرفاً مثاليًّا، ويسلكون طرقاً تؤدي بهم إلى مستوى يكونون به قدوة طيبة للتابعين الذين يثقون بهم وبأقوالهم وبأفعالهم، ويودُّون بلوغ مستوى قادتهم في الأفعال والأقوال.

٢- **الدوافع والحوافز الملهمة:** إن القادة التحويليين يتصرفون بطريقةٍ من شأنها أن تحفِّز وتُلهِم أتباعهم للعمل الجاد والمثابرة للوصول إلى الهدف المنشود؛ وذلك بإعطاء المعنى والتحَدِّي لما يقوم به مرؤوسوهم وتغليب روح الجماعة.

٣- **الاستمالة العقلانية والفكرية:** أن يتصرَّف القادة بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم ويحفزونهم؛ ليعملوا جاهدين ليكونوا مبدعين في نشاطاتهم، وأن يفجِّروا طاقاتهم الخلَّاقة.

٤- مراعــاة الاعتبــارات والقدرات الفردية: أن يعطي القائدُ اهتمامــاً خاصًا لكلِّ فردٍ على حِدَة، ويقدِّر احتياجاتهم وتطلعاتهم للوصول إلى الإنجازات المهمة في عملية التنمية وتطوير الذات.

٢- القيادة التشاركية:

تُعَدُّ القيادةُ التشــاركيةُ من الاتجاهات التربوية الحديثة التي تنطلق من ممارسة الثقة العالية بالجماعة، التي من شــأنها أن تؤدي إلى المشــاركة في تحمُّل المســؤولية، وفي تحقيق الهدف. وتقوم فلسفة هذا الاتجاه بقيام القائد بعرض المشكلات على المرؤوسين، ثم تداول النقاش فيها، ثم اتخاذ القرار الجماعي بخطوات العلاج، وهي بذلك تعبِّر عن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات؛ بحيث يتمُّ الاشتراك النفسي والعاطفي للفرد في نشاطات المجموعة التي يعملُ بها بشكلٍ يشجعه على تحقيق أهدافها، وتحمل المسؤولية الجماعية معهم (الحربي، ٢٠٠٨، ١٣١). وهو نمطُ قيادةٍ يعطي أعضاء الفريق الفرصة للإدلاء بآرائهم قبل صُنْع القرار، وذلــك بدرجــات متفاوتة، ومن خلال قنوات تــمَّ بناؤها وتمرَّس الجميعُ على اســتخدامها، وبمساعدة ثقافةٍ تسهِّل ذلك.

وتعني القيادةُ التشاركية: مشاركةَ المرؤوسين في صُنْع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، ويعتمــدُ القائــدُ على تفويض بعض سُــلطاته للعاملين معه بما يتناســب مع المســؤوليات الممنوحة لهم، واللا مركزية في القيادة، وتوفُّر نظام فعَّال للاتصالات، واســتثارة المرؤوســين واســتثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية. وتعني القيادةُ التشاركيةُ أيضاً مُشاورة ومشاركة المرؤوسين، ليس فقط في دراسة المشكلات فحسب ولكن في اتخاذ القرارات كذلك. وتعني هدمَ جدران المركزية المطلقة، وتعتمدُ على تدريب المرؤوسين على تحمُّل المسؤولية، وتأخــذ بيدهــم إلى طريق النمو الإداري. وتركِّز القيادةُ التشــاركيةُ عــلى ما يلي: تفويض السُّــلطة للمرؤوسين، وإقامة علاقات إنسانية مع المرؤوســين، والمشاركة في المهامِّ القيادية. ومن أبرز سِمات هذه القيادة (الحربي، ٢٠٠٨) ما يلي:

١- إنَّ هــذه القيــادة تركِّز على النتائج؛ فهي تهدفُ إلى الحصــول على كفاءة إنتاجية عالية لجميع المرؤوسين.

٢- القائد هنا صعب التعامل مع نفســه؛ فهو يســتفيدُ من كلِّ الفرص المتاحة له، ويطلب الكثيرَ من المساعدة والآراء من مرؤوسيه لإتقان عمله.

٣- احترام شـخصية المرؤوسـين والاهتمام بمشـكلاتهم، وإعطـاء الاختيار التـام لأفكارهم ومقترحاتهم.

٤- إشراك جميع أفراد الجماعة في اتخاذ القرار.

٥- زيادة الشـعور بالرِّضا نحو العمل والمشـاركة، ولا سـيما عند بحث المشـكلات واتخاذ القرارات.

٣- القيادة الخادمة:

ويُعـد (روبـرت جرينليف ,Greenleaf) في عام 1970م هـو أول مَنْ تحدَّث عن مفهوم القيـادة بالخدمـة، ويقصِد بها أن يكون الأتباعُ هم محور اهتـمام وتركيز القائد، وأنَّ القائد الخـادم يضعُ مصالح أتباعه أولاً، ويهتمُّ بهـم ويُمكِّنهم ويوفر لهم ما يحتاجون إليه من دعم ليساعدهم إلى الوصول إلى أعلى قدراتهم. وهذا الشعورُ الطبيعي هو ما عبَّر عنه Greenleaf, «إنَّ القيادة بالخدمة ميلٌ فطريٌّ من قِبَل القائد للخدمة، وإنَّ الروح هي القوة المحرِّكة التي تُرتِّبُ الأشخاصَ لكي يكونوا خَدماً للآخرين» (Greenleaf, 1996, 11).

كـما عرَّفهـا أيضـاً كلٌّ مـن (Spears & Lawrence, 2004) بأنهـا محاولات لتحسـين النمو الشـخصي للعاملين، وتحسـين نوعية الرعاية في العديدِ من المنظمات؛ وذلك من خلال العمل الجماعي، والمشـاركة في عمليـة صُنْع القرارات، وتنمية السـلوك الأخلاقي. كما يرى (Krekeler, 2010) أنَّ كثـيراً من الدراسـات اتفقت على أن القيادة الخادمة تبدأ من الدافع لخدمـة الآخرين، كما أنها تتكوَّن من مجموعة من العنـاصر التي تهدفُ إلى خدمة المجتمع ككل.

والقيـادة الخادمة ,Servant Leadership تقوم على فكرةٍ ذكية، هي أنَّ القيادة عندما تقود الأفراد تخدمهم لكي يكونوا أكثر اسـتعداداً لكي يقوموا هم أنفسـهم بخدمة الآخرين. وإنَّ مـما يُكمِّل تلك الفكـرة حقاً؛ هو أنَّ الأفـراد الذين يجب اسـتخدامهم أو تحفيزهم وتشـجيعهم لإنجاح القيادة الخادمة، لا بد أن يكونوا من نمط الأفراد الذي يميلون للخدمة أولًا؛ أيْ لديهم الاستعداد عند خدمتهم لأن يكونوا خدماً للآخرين (نجم، ٢٠١١).

الخصائص الأساسية للقائد الخادم:

قدَّم سبيرز (Spears, 2010) عشر خصائص تُعَدُّ أساسيةً لتنمية القائد الخادم.

١- **الاســتماع ,Listening:** يتمُّ تقييمُ القادة عادةً على درجة مهاراتهم في التواصل واتخاذ القــرارات، وقدرتهم على الاســتماع ولجوء الأفراد إليهم، وإطلاق أفكارهم ومشــاعرهم دون خــوف، وأن يتحَلَّى بالاهتمام العميق، والتعرُّف عــلى احتياجات المجموعة ليقدِّم إليهم الخدمة بفهم كامل.

٢- **التعاطــف ,Empathy:** يجــبُ على القائد الخادم أن يتعاطــف مع احتياجات الفريق والأفــراد بعد أن يفهمهم، ويقبل الآخرين ويعــترف بهم، بغضِّ النظر عمَّا يمتلكونه من خصائص متفردة.

٣- **المعالجــة والشــفاء ,Healing:** هــذه الخاصية قريبة من التعاطــف، وتتضمَّن تقديرَ الأفراد عند معاناتهم من إيذاءات انفعالية، ومعالجة الذات البشرية من جروح المشاعر. ومع أنَّ هذا جزءٌ من الكيان الإنســاني؛ فإنَّ القائد الخادم يدرك أن لديه فرصةً لمساعدة الآخرين على التكامل والتواصل فيما بينهم.

٤- **الوعــي ,Awareness:** يُعــرَّف الوعي بأنه المســاعدة على فهم القضايا المشــتملة على الأخلاقيــات والقِيَم، وتمكين الفرد من الوصول إلى المواقف، والحُكْم عليها من زوايا أكثر تكاملاً وشموليةً.

٥- **الإقناع ,Persuasion:** ويُعرف بأنه السَّــعي نحو التأثــير في الآخرين بدلاً من إذعانهم بالإكــراه؛ أملًا في بناء إجماع بين أفراد المجموعة، ويلجأ القائد الخادم إلى إقناع الآخرين عوضاً عن إجبارهم بقوة السُّلطة.

٦- **التصــوُّر المفاهيمــي ,Conceptualization:** يتضمَّن قــدرةَ القائد على إيصال الرؤية الكــبرى للعاملين لديه؛ فتلهمهم التصرُّف بطريقة إبداعية. وبناءً عليه ينبغي للقائد أن يكون قادراً على وَضْع الأهداف وتقييمها وتوقُّع النتائج.

٧- **نفــاذ البصــيرة ,Foresight:** البصيرةُ هــي الخاصية التي تتيحُ للقائــد الخادم أن يعِي دروسَ الماضي ووقائع الحاضر، والنتائج المتوقعة مستقبليًّا لاتخاذ قرارٍ ما.

٨- **الإشراف ,Stewardship:** يرى القائدُ أنَّ دوره هو الحفاظ على ثروة المؤسسة ومواردها، واستخدامها لمصلحة المجتمع، وينظر إلى القيادة الخادمة على أنها التزامٌ لمساعدة الآخرين وخدمتهم، وأن الانفتاح والإقناع يُعدَّان أكثر أهميةً من السيطرة.

٩- **الالتزام بنموِّ الآخرين ,Commitment to the Growth of People:** القائد الخادم لديه القناعة أنَّ الناس لديهم قيمةٌ فعليةٌ تتجاوز إسهاماتهم كأتباع؛ ولذلك ينبغي أن يُغذِّي نمو النواحي الشخصية والمهنية والروحية للأتباع.

١٠- **بناء مجتمع مترابط ,Building Community:** القائد الخادم يسعى إلى بناء إحساسٍ بروح الجماعة بين أولئك العاملين في المنظمة، وهذا الإدراك يحفز القائد لتحديد بعض الوسائل لبناء مجتمع مترابط من العاملين.

٤- القيادة الإستراتيجية:

إنَّ القيادة الإستراتيجية هي المسؤولة عن نجاح المنظمات أو فشلها، والقادة الإستراتيجيون هم المسؤولون عن تحقيق التوازن الإستراتيجي بين التطلُّعات والحاجات، كما أنهم المسؤولون عن التميُّز والمنافسة، وهم الذين يتولون التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي بهدف تطوير المنظمات (Pasmore, 2014, 2).

وقد ظهر مفهوم القيادة الإستراتيجية بعد عِدة سنوات من ظهور مفهوم الإدارة الإستراتيجية. ويُفرِّق (Vera & Crossan, 2004, 233) بين مفهوم القيادة الإدارية ومفهوم القيادة الإستراتيجية؛ إذ تتمثل القيادة الإدارية في أيِّ مستوى في المنظمة، وتتمركز حول العلاقة بين القادة والمرؤوسين؛ في حين تتمثل القيادة الإستراتيجية في المستوى الأعلى للهرم التنظيمي، وتُركِّز على العمل التنفيذي بوصفه نشاطاً إستراتيجيًّا.

ويشير (الطائي وآخرون، ٢٠١٠، ٧) إلى أنَّ الإستراتيجية تعني الخطة، والقيادة الإستراتيجية هي التفكير واتخاذ القرارات اللازمة لتطوير وتنفيذ الخطة. ويُعرِّف إدريس القائد الإستراتيجي بأنه المسؤول عن اتخاذِ مجموعةٍ من القرارات الإستراتيجية والتصرُّفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الإستراتيجيات اللازمة لإنجاز أهداف المنظمة ورسالتها.

القيــادة الإســتراتيجية عنــصرٌ فعَّــال في تطوير المنظمات بشــكلٍ مســتمر، وقد حدَّد (Pasmore, 2014) نشاط القيادة الإستراتيجية في خمسة نشاطات، وهي: تحديد الاتجاه، وَضْــع الإســتراتيجية موضع التنفيذ، تمكين العاملين لاســتلام وتطوير الإســتراتيجية، تحديد النقاط الرئيسة الفعَّالة، وتقييم ومتابعة وتطوير الإستراتيجية.

ويمكن القول: إن القادة الإســتراتيجيين هم الرؤساء والقادة في المراكز الإدارية العليا في المنظمة، ويتولون مهامَّ صياغة الرؤى الإســتراتيجية لمنظماتهم، وتصميم هياكلها التنظيمية وفــق أغراضها وأهدافها وطبيعــة أعمالها ومواردها، واتخاذ القرارات الإســتراتيجية بهدف التحســين المســتمر لتحقيق أهداف المنظمة، وتمكين الآخرين أو منحهم السُّــلطات لتنفيذ الأهداف الإستراتيجية.

٥- القيادة الأخلاقية:

مــن المفاهيم الجديدة التي أخذت في الظهــور في مجال القيادة مؤخراً مفهومُ القيادة الأخلاقية؛ إذ إنَّ القيادة الناجحة تســتلزم مراعاة الجانب الأخلاقي إلى جانب المعرفة الفنية والفكرية، ويُعَدُّ مفهومُ القيادة الأخلاقية مفهوماً حديثاً نســبيًّا في أدبيات القيادة. وتعني القيــادة الأخلاقية مراعاة القيم والمبــادئ الأخلاقية في أثناء مراحل العملية القيادية. ويرى بيرنــز (Burns, 1978) أنَّ القيادة الأخلاقية تؤكِّد على حاجــات الأتباع وقِيمهم وأخلاقهم، وتحمُّل مســؤولية أعلى ومســاعدة العاملــين في مواجهة الصراع، ولا بد مــن فهم الدوافع الشــخصية. ويُعرِّفهــا جرين ليف (Greenleaf, 19970) بأنهــا الاهتمام بمصالح العاملين والتعاطــف معهم، وتقديم العنايــة والرعاية لهم. كما عرَّفها (Bass, 1998) بأنها التأثير في العاملــين لتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعاليــة، وإيجاد المناخ التنظيمي المنتج الذي يسوده التعامل ضِمن الإطار الأخلاقي، وبما تسمح به القوانين والأنظمة.

وقد ذهبت الدراســات الحديثة إلى تطوير نماذج لتوجيه القيادة الأخلاقية؛ منها نموذجُ جوزفســن ,Josephson الذي يَعد القيادة الأخلاقية تكويناً لســتة أنــواع من القِيَم، هي: احترامُ الآخرين، وتحمُّل المسؤولية، والسَّعي إلى التفوق، والالتزام بالصدق والأمانة، ورعاية الآخرين وتقديرهم وحُبهم، والإنصاف والفضيلة (Ruiz and Martines, 2011).

وتُعَـدُّ المبادئ الأخلاقية أداةَ القائد في عمله لتكون سـلوكاً وصِفةً أصيلةً في ممارسـاته الإداريـة. فأهميـة أخلاقيات القيادة تعـود إلى دورها في عمليـة الإدارة الذاتية، وتوجيه السلوك للقائد في منظمته، وتحقيق المبادئ الأخلاقية؛ كالعدل والمساواة والأمانة في معاملة الموظفـين. وتُعَدُّ القيادة الأخلاقية نظامـاً فكريًّا قائماً على قواعد وضعية تتضمَّن ما ينبغي عملـه، وتتمثـل نقطةُ البداية لفهم القيـادة الأخلاقية في القِيَم التـي تتحَدَّد بقيم الشرف والأمانة والعدالة والاستقامة، وتحميل الآخرين مسؤولية تصرفاتهم (Groner, 1996).

إنَّ مـا يميِّـز القائـد الأخلاقي؛ هو الأخلاقيات التـي تقنع العاملـين بالعمل معه؛ لأنه أكثر انسـجاماً مع قِيمهم الشـخصية وهو أيضاً أكثر أماناً في العمل، كما أن جانباً من مَيْزته التنافسـية هي علاقاته وسـعي الآخرين إلى التعامل معه؛ لأنه أكـثر التزاماً بالعهود، وأكثر نزاهةً في تنفيذها، وأكثر ميلاً إلى التوازن في المصالح بين الأطراف المتعاملة. وهناك خصائص متميِّـزة للقائـد الأخلاقي في مقدمتها: أنه ذو رؤيةٍ أخلاقيـة، وأنَّ لديه الحسَّ الأخلاقي في التعامل مع الأنشـطة والمشـكلات اليومية، كما أنه ذو قِيم أخلاقية تصلحُ أن تكون مرشدةً للقرارات والسُّلوكيات في كلِّ الظروف، ولديه مقاييس أخلاقية واضحة؛ سواء في الحكم على ما تقوم به المنظمة أو في تقييم العاملين، ويتمتعون بعلاقات أخلاقية مع أصحاب المصلحة سواءً المراجعين أو المنافسين (الربيعة، والحديثي، ٢٠١٨، نجم، ٢٠١١).

وأشـارت العديـدُ من الدراسـات إلى أنَّ القيادة الأخلاقية لها تأثـيرٌ ضمني إيجابي على كلٍّ من العاملين والمؤسسـة، وعلى المنظمة ترسـيخ المفاهيم الأخلاقية، والتأكيد علي عدالة ونزاهـة نظام الترقيات، والتخلُّص من مظاهر الفسـاد المـالي والإداري المتوفر في المنظمة، وإعطاء أسـبقية عالية للقِيَـم الأخلاقية في العمل الإداري، والسـماح للعاملين بالتعبير عن آرائهم، وإقامة ندوات تحثُّ العاملين علي الالتزام بالسـلوك الأخلاقي. ويُعَدُّ غيابُ القيادة الأخلاقية في المنظمة سـبباً لفشـلها في تحقيق أهدافها، وقد يؤدي هذا الفشل إلى انهيارها؛ لأنه يُضعف معنويات الأفراد، ويُفقدهم ثقتهم بالقائد (Ruiz and Martines, 2011).

١-٣ القيادة النسائية الإدارية:

تُعد القيادة النسائية مفهوماً عصريًّا حديثاً جديداً لم يتم الكتابة عنه والبحث فيه بشكلٍ كافٍ، وهناك دراسـات تحاول غلق تلـك الفجوة العلمية لذلك المصطلـح (Cook and Glass, 2014).

ولأن هــذا المصطلح حديثٌ قام الباحثون بتســليط الضوء عليه أكــثر من الأوقات الماضية؛ وذلك لمعرفة المزيدِ عن قيادة النساء والمجالات التي تكون النساء فيها قادرات على القيادة بشكل فعَّال أكثر (Kumar, 2013). كما أن هناك دراسات تشيرُ إلى قلةٍ في عدد النساء اللاتي يتواجدنَ ويَشْغَلنَ المناصــب في الإدارة العليا في المنظــمات (Heckman, 2013) ليس لعدم وجود الكفاءة والمهارات والخبرات الكافية لديهن؛ ولكن لوجود العديد من العقبات والحواجز التي تواجهها النساء في وقتنا الحالي في المنظمات (Petru, 2015).

والمدخل الذي يؤكِّد على قيام النســاء بالمهامِّ القيادية هو مدخلُ القيادة النسائية Leadership Woman، التي تُعرَّف بأنها مجموعةٌ من الخصائص والسلوكيات التي ترتبط بالمرأة، مثل: تطوير الأشخاص، نمذجــة الدور، التوقعات والمكافآت، الإلهام، وتشــاركية اتخاذ القرار التــي تمكِّنها من أداء المهامِّ القيادية بشــكلٍ أفضل مــن الرجــال (Desvaux and Devillard, 2007). كــما عُرِّفت بأنها أسلوبٌ قياديٌّ يتصف بمجموعة من الخصائص التي تشمل العمل التعاوني، وبناء العلاقات، والعناية بالآخرين (Shermerhorn, 2005).

ومفهوم القيادة النســائية هو عبارة عن أســلوبٍ قيادي يتصف بمجموعةٍ من الخصائص التي تشمل العمل التعاوني، وبناء العلاقات، والعناية بالآخرين (Lumby & Azaola, 2014). فيما يرى (Koneck, 2006) أن القيادة النســائية عبــارة عن مجموعة من القدرات والخصائص التي تتميَّز بها المرأة في عملية أداء المهامِّ القيادية المختلفة مثل: التحفيز، وتشــجيع الاتصالات، والقدرة على الإنصات الجيد للعاملين.

ويرى (Heckman, 2013) أنَّ القيادة النســائية تستلزمُ استخدام العديد من المهارات والتقنيــات للنجاح. ويُتطلب أحياناً من النســاء أن يســتخدمنَ تقنيات مختلفة لكَسْــب المصداقيــة المهنية، أو حتى اعتــماد النموذج الذكوري ونبذ الصفــات القيادية الأنثوية كي تنســجم مع أقرانها من الذكور، واعتماد المعرفة الضمنية، وكذلك التفكير في التجربة والتي تجعل المرأة أكثر حزماً تحت مســميات مثل «المرأة الحازمة» و «المرأة الحديدية». وهذه العوامل جميعها تحفِّز المزيد من النســاء أن يشــعرن بأنهن على استعدادٍ للقيادة، ولديهن القدرة على الحفاظ على العاطفة والقوة في حياتهن القيادية.

وتُعرَّف القيادة النســائية أيضاً بأنها عمليةٌ هادفة تُدرِك فيها القائدة النسائية أنها عضو في جماعــةٍ تراعي مصالحها، وتهتمُّ بأمورها وتُقدِّر أفرادها، وتســعى إلى تحقيق مصالحهم

عن طريق التفكير والتعاون المشــترك في رســم الخطط وتوزيع المسؤوليات والمهام؛ بحسب الكفايات والاستعدادات البشرية والإمكانات المادية المتاحة (أبو خضير، ٢٠١٢).

ومن خلال ما ســبق نســتنتجُ: أن القيادات النســائية عبارة عن مجموعةٍ من الخصائص تتميزُ بها المرأة، وتتطوَّر هذه الخصائص من خلال الممارســات المختلفة للعمل القيادي الذي تقوم به المرأة؛ مما يســاعدها على اكتســاب الخبرة التي تجعلها قادرةً على التأثير في الآخرين؛ مــن خلال توجيههم إلى المســار الصحيح الذي يخدم المنظمة والمرؤوســين، ويحقق الأهداف المطلوبة.

والقيادات النســائية قادرةٌ على اتخاذ القرارات الملائمة التي تعملُ على تحقيق أهداف المنظمة بأقل وقتٍ وجهد وتكلفة، وعلى أعلى مستويات التعاون من خلال الاستثمار القوي في العاملــين داخــل المنظمة، على اعتبار أن العنصر البشري هو أســاس موارد المنظمة التي يعملــون بهــا. وهناك العديدُ من الأهداف التي تســعى إليها القيادات النســائية في أثناء قيامها بأعمالها، من أهمها (الدليمي، ٢٠١٦):

- تمكين المرأة ودورها المميَّز في التنمية المستدامة؛ وذلك عبر إعطائها دورها الحقيقي في المجتمع.
- تحســين قيمة الأداء من خلال تحفيز العاملين بطريقة تتسم بالألفة والمودة ورفع الهمم، وتوضيح المهامِّ الواجب عليهم تحقيقها.
- رفع مســتوى أداء العاملين من خلال التدريب والمســاندة والتطويــر، وإدراك حاجاتهم وتطوير مستوى الخبرة لديهم.
- التعامل مع الصِّراعات الداخلية بالمنظمة بطريقة تتســمُ بالصبر؛ مما يُسهِم في إنهاء هذه الصراعات بشكلٍ أسرع.
- وقد شَــهِدَت المنظمات المختلفة تطوراً كبــيراً في مجال عمل المرأة؛ بحيث ظهرت العديدُ من المراكز الإدارية للقيادة النسائية، ومن أهمِّ العوامل التي دعت إلى الاهتمام بموضوع القيادة النسائية ما يلي (كريم، ٢٠١٥):
- تزايد أعداد النســاء العاملات في المؤسســات والمنظمات المختلفة؛ حتى إن تلك النســبة

ارتفعت لدرجة أن نسـبة النسـاء العاملات تجاوزت نسـبة الرجال في القوى العاملة في بعض الدول العظمى مثل: الدنمارك، السويد، بريطانيا، الولايات المتحدة، ألمانيا.

- تَقدُّم المرأة في العديد من المجالات وخاصةً المجالات العلمية.
- ظهور ما يُسـمَّى بالاقتصاد النسـوي؛ بحيـث أصبحت المرأة تمتلكُ قـوةً كبيرةً في العمل والسـوق مما أسـهم في نجاح العديد من المنظمات؛ بسبب ما تتمتع به المرأة من مهنية عالية، وخصائص تلائم طبيعة المنظمات الحديثة.
- زيادة اهتمام المرأة بالتعليم وحصولها على الدرجات العلمية العليا. وعليه فقد أصبحت المرأة موجودةً في العديد من المِهَن والمجالات والتخصصات.
- تحوُّل المجتمع إلى مجتمع المعرفة، والذي أصبح يعتمد على القدرة الذهنية العضلية.
- ظهور النسـاء الرائدات في مختلف المجالات بما فيها قطاع الأعمال، والمشروعات الصغيرة، والأعمال الإلكترونية.

ومن أهمِّ ما يُميز القيادة النسـائية: أنها تتسـم بالحكمة والاستقرار؛ وذلك لوجود بُعد العاطفة في قيادتها بما يضمن تحقيق شـمولية التفكير، كـما أن قيادة المرأة عادةً ما تكون مُنظمـةً ومرتبةً وصارمةً، وتسـعى إلى تحقيق الأهداف المطلوبة بكفـاءة وفاعلية، كما أن المرأة تتسمُ بقدرتها العالية على التخطيط للمستقبل أكثر من الرجل. وأخيراً فإنَّ المرأة أكثر قدرةً على التعامل مع التغيُّر؛ وذلك بسـبب استخدام المرونة في طرق التعامل مع الآخرين، (الدليمي، ٢٠١٦).

وعليـه نرى أنَّ قيـادة المرأة قادرةٌ على تحقيق الفوائـد المختلفة داخل المنظمات؛ مما يستوجب تقديم الدعم لها وإعطاءها الفرصة من أجل مساعدتها على تحقيق ذاتها وجعلها قائدةً ناجحةً لتميُّزها بالقيادة؛ وذلك نظراً لكون المرأة قائدةً بطبيعتها.

كما تتميَّز قيادة المرأة بأنها عبارة عن أسـلوبٍ مختلـف في القيادة يطغى عليه الطابع النسوي مما يجعله مميزاً عن قيادة الرجل، ومن أهمِّ الخصائص التي تميِّز القيادات النسائية ما يلي (الدليمي، ٢٠١٦):

١- **التعاطف:** تشـير إلى قـدرة المرأة القائدة على التواصل مع الآخريـن بفعالية؛ مما يُميِّز القيـادة النسـائية ويعطيها القوة؛ إذ إنَّ المرأة تسـتطيع التـصرُّف بالمواقف المختلفة،

واتخـاذ القرار بعقلانية مع النظـر إلى الظروف المحيطة بالمرؤوسـين من خلال التكلُّم والإصغاء إليهم، والتواصل معهم بشـكلٍ شخصي ومناقشة قضاياهم، وهذا بدوره يؤدي إلى تنفيذ إستراتيجيات العمل.

٢- **التعاون:** يشـير إلى مشـاركة العمل مع الأشخاص من أجل تحقيق أهداف المنظمة عبر الاسـتماع الجيد والتشـاور فيما بينهم؛ مما يؤدي إلى اتخاذ القرارات بطريقة التشـاور الديمقراطي، وهذا يُسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين في المنظمات، وبالتالي يزيد من الولاء للموظفين باتجاه المنظمة.

٣- **الصبر:** القدرة على التحمُّل في الشدائد ومواقف معينه، وتمالك الأعصاب والفكر، وتوجيه الفكر بالشكل الصحيح؛ للوصول إلى حلٍّ عقلاني معين، والتعامل مع الموقف ككل، وليس من ناحيةٍ واحدة، أي الفهم الأعمق للظروف الخارجة عن القاعدة.

٤- **البديهية:** وتشير إلى قدرة المرأة على تفهُّم العمل، وقدرتها على تفهُّم الأمور دون التكلُّم بها بشكلٍ واضح وصريح، وذلك من خلال فطرتها ومن خلال إصغائها إلى نفسها، إضافةً إلى توفـر مرونة التفكير لدى القائـدة عند مواجهة إحدى الصعـاب في تحقيق هدفٍ معـين. بمعنـى آخر؛ إنها تنتقل من هدفٍ إلى آخر من أجل اسـتيعاب ما يجب أن يتمَّ عمله، والتفكير بالشيء بنفس اللحظة والتصرُّف على أساسه.

٥- **رباطة الجأش:** قدرة المرأة على تحمُّل الصِّعاب والمشاق التي تواجهها من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، والنجاح في المهامِّ المختلفة الموكلة إليها.

٤-١ تنمية القيادات النسائية:

تعيش منظمات الأعمال في الوقت الحالي في ظِل العديدِ من التغيُّرات البيئية المتسـارعة في كافـة المجالات الاقتصادية والسياسـية والاجتماعية، وحرصاً منها على الاسـتجابة لهذه المتغيرات البيئية واسـتغلال الفرص، أدركت المؤسسـات أهمية القيادة المشتركة بين الرجل والمرأة، والدور الذي تلعبه في مجال التغيير. فالدور القيادي الذي يمارسه المدير في المؤسسة لا ينبغـي أن يكون حكراً عـلى الرجل دون المرأة. وعليه فإنَّ النهـوض بالقدرات القيادية للمرأة وتمكينها من المشاركة في عملية التنمية أصبح مطلباً رئيساً، وترتكز عليه العديدُ من التوجهات التنموية، ومن أهمِّ العوامل التي تسهم في تعزيز وتنمية دور المرأة في القيادات النسائية ما يلي (البدارين والقواسمة، ٢٠١٣):

- انتشـار العولمة والمنافسـة المحلية والعالمية، وما يصاحبهما من حدوث تقارب للثقافات وتكامل للاقتصاد، ورغبة في دعم حقوق المرأة ومساندة حريتها.
- الاسـتجابة للعديدِ مـن التوجُّهات؛ وخاصةً توجهـات المنظمات العالمية، وعلى رأسـها: منظمـة الأمم المتحدة، صندوق النقـد الدولي، البنك الدولي التي تدعو إلى إشراك وتمكين المرأة في العمل، وخاصةً في الدول النامية.
- الكفاءة والأهلية والمهارة والرَّغبة في العمل المتوفرة لدى المرأة.
- صدور العديدِ من القوانين والأنظمة والتشريعات التي تدعو إلى تمكين المرأة وظيفيًّا.

وتُعد كلٌّ من المشـاركة والتمكين وجهين لعملةٍ واحدة؛ إذ يُشـير مفهوم تمكين المرأة إلى كلِّ ما من شـأنه أن يطوِّر مشـاركة المـرأة، وينمِّي من قدرتها ووعيهـا ومعرفتها، ومن ثَمَّ تحقيق ذاتها على مختلف الأصعدة المادية والسـيكولوجية والاجتماعية والسياسية، ويتيح لديهـا كافة القـدرات والإمكانات التي تجعلها قادرةً على السـيطرة على ظروفها ووضعها، والإسهام الحرِّ والواعي في بناء المجتمع (الشناوي، ٢٠٠٦).

ويرى (حسـين، ٢٠١٢) أنَّ مقوِّمـات تطبيق مدخل تمكين للقيادات الإدارية النسـائية تتمثـل في الآتي: قيادة إدارية واعية بأهمية التمكين، وتوفُّر مناخ تنظيمي يقوم على الثقة والمشـاركة في وضع الأهداف وصُنْع القرارات، وتوفُّر الثقافة التنظيمية الإيجابية التي تقوم عـلى دَعْم تمكين القيادات، وتتميز بالابتكار والإقـدام، والاهتمام بفِرَق العمل، كما يتضمَّن تمكينُ القيادات توسـيع الأدوار الوظيفية، والتي تتضمَّن زيادة المسـؤولية والسـلطة فيما يتعلق بصُنْع القرارات الخاصة.

كـما أن مفهـوم تنمية القيادات النسـائية وتمكين المرأة أصبح من المفاهيم الشـائعة في معظم دول العالم؛ خاصةً في مجال التنمية الاجتماعية، وفي كتابات المرأة؛ إذ حلَّ مفهوم تمكين المرأة؛ سـواء في مناقشة السياسـات أو في البرامج محلَّ مفاهيم النهوض والرفاهية، ومكافحة الفقر والمشاركة المجتمعية، وشكَّل أحد المفاهيم الرئيسة في المؤتمرات المحلية والدولية.

إن التنميـة والتطوير يُعدَّان بمثابة أحد عوامل التغيُّر الجذري للثقافة التقليدية، وهما أداتان مهمتان تهدفان إلى إيجاد مؤسسة حيوية متعلمة، قادرة على المنافسة في ظل العصر

الحالي الذي يتسم بالمنافسة. وتكمُنُ أهمية تنمية القيادات النسائية وتمكينهن من العمل في المنظـمات الحكومية في أهمية عملية تطوير مهارات العاملات وأفكارهن ومعتقداتهن؛ إضافةً إلى مَنحِهن الاسـتقلالية؛ إضافةً إلى ذلك فإن لتنمية القيادات النسـائية أهميةً كبيرةً تُسـهِم بشكلٍ مباشر في تحسين قدراتهن، وزيادة ثقتهن بأنفسهن، وتشجيعهن على الإبداع والالتزام بروح الفريق، وتنمية شـعورهن بالمسـؤولية، وتعزيز ولائهن للمؤسسـات اللاتي ينتمين إليها (البلوي وأحمد، ٢٠١٦).

وبنـاءً على ذلك فإنَّ أهمية تنمية القيادات النسـائية الإدارية والسـلوكية والتنظيمية تتمثلُ في سرعة اتخاذ القرارات وتسهيل الأعمال الموكلة إليهن؛ إضافةً إلى رفع مستوى الثقة بالنفس والدافعية لدى القيادات، وزيادة قدرتهن الإبداعية والابتكارية، والإحسـاس بالرِّضا عن وظيفتهـن، ومَنْح القيادات العليا فرصةً من أجل التركيـز على عملية التطوير، وتقليل الأعمال التي تتسم بالروتينية.

ومن أهمِّ الأدوات والأسـاليب التي يمكنُ من خلالها تحقيق التنمية للقيادات النسائية هي تمكين المرأة، وذلك يكون من خلال ما يلي (أبو خضير، ٢٠١٢):

- إعطاؤها ومشاركتها المعلومات وتفويض السُّلطة.
- زيادة وتطوير دور المعرفة وتفويض السُّلطة لديها.
- إعطاؤها الصلاحيات وتعدُّد المهارات.
- تدعيم وتطوير الذات لديها.
- تبادل الخبرات حول أهداف المنظمة وتوجُّهاتها، والاستقلالية.
- التدريب على الأداء المبدع.

ويرى (العطار، ٢٠١٢) أنَّ عملية تنمية قدرات المرأة القيادية هي عملية إدارية تهدف إلى إكسـاب المرأة القدرة على حلِّ المشـكلات واتخاذ القرارات؛ من خلال مَنْح المرأة الثقة ومشاركتها المعلومات، وزيادة مهاراتها من خلال التدريب المستمر من أجل تحقيق أهداف المنظمـة، كما تتطلب عملية تنمية القيادات النسـائية قـدرة الإدارة على توفير الإمكانات، وتهيئة المناخ التنظيمي الملائم لها من أجل الإبداع.

ومن ناحيةٍ أخرى يمكن الإشارة إلى تنمية قدرات المرأة القيادية بأنه «دعمُ إمكانية المرأة وقدرتها على التأثير في المؤسسات الاجتماعية التي تؤثر في حياتها» (السيد، ٢٠١٠). كما تُعرف عملية التنمية في القيادات الإدارية بأنها العملية التي تهدف إلى زيادة قدرة الأفراد على تحقيق أقصى درجة ممكنة من الالتزام والولاء لأماكن عملهم؛ وذلك من أجل إطلاق طاقتهم وقدراتهم الإبداعية؛ من خلال مَنحِهم الثقة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وإيجاد بيئة عمل قائمة على التعاون والمشاركة، وإثارة الطاقات الكامنة لدى الأفراد وإبداعاتهم، والتطوير المستمر لمعارف ومهارات الأفراد (Sharif, 2012).

إنَّ المشاركة في تنمية القيادات النسائية تشيرُ إلى مشاركة الأفراد والجماعات والقيادات في المسؤولية الاجتماعية. وعليه فإنَّ المشاركة في تنمية القيادات النسائية تهدفُ إلى تنمية المجتمع المحلي من قِبل القيادات النسائية، وتحقيق مجموعة من الأهداف المعنوية والمادية للمجتمع والمنظمات، كما تشمل المشاركة في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية للتنمية المحلية بشكلٍ عام. وعليه نرى أنَّ القيادة النسائية عبارة عن شَغْل المرأة للمواقع القيادية في أجهزة الدولة المختلفة، والمشاركة في البرامج والأنشطة المختلفة من أجل تنمية المجتمع المحلي.

ويرى (زهران، ٢٠٠٩) أنَّ من أهمِّ شروط نجاح تنمية المرأة وتمكينها من تولي المناصب القيادية ما يلي:

- أن تكون جهودُ التمكين مستقلةً؛ وذلك من أجل تمكين المرأة من التعامل مع الواقع الاجتماعي والثقافي والسياسي في المجتمع.
- التأكيد على قدرة النساء على القيادة والعمل، وإبراز النماذج الناجحة إعلاميًّا.
- الاهتمام بقضايا مُحدَّدة وأهمّها: دعم ثقة المرأة بنفسها وقدراتها لتولي المناصب القيادية، ومن ثَمَّ الاستفادة من الفرص المتاحة لذلك.

ومن خلال ما سبق يمكن استنتاج أن تنمية قدرات المرأة القيادية يتمُّ من خلال زيادة قدراتها الإدارية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية في المجتمعات، وإعطاء المرأة جميع حقوقها التي فرضها الإسلام لها، ومقاسمة المرأة للرجل في الحصول على العمل، وإبراز مكانتها في المجتمع.

فقد ذكر (Davis, 2011) أن هناك خمسة مُحدِّدات للقيادة النسائية وهي: الفصل المهني ,occupational segregation، القوالب النمطية ,stereotyping، التطلُّعات المنخفضة والتوقعات ,low aspirations and expectations، الالتزام العائلي أو المسؤولية الشخصية ,commitment to family or personal responsibilities، فقدان التوجيه ,lack of mentoring.

وإضافةً إلى هذه المحدِّدات هناك محددات أخرى، لعل أهمها: أنه على المرأة الاهتمام بالعائلة بالمرتبة الأولى، وأيضاً الحواجز التنظيمية والمجتمع، والتوترات الشخصية، وضِيق الوقت (McCullough, 2012)، والتمييز في اختيار الأشخاص المقبولين للقيام بالعمل، وزيادة أعداد البطالة في المجتمع، والتحيُّز للذكور عند التعيين، وهذه الجوانب تَحدُّ من مشاركة المرأة في القيادة (حامد، ٢٠٠٧).

وقد أشارت اللجنة الفيدرالية للسقف الزجاجي ,Glass Ceiling وذلك لوصف الحاجز غير المرئي الذي يفصل بين المرأة والمناصب القيادية العليا، أن هناك ثلاثة حواجز للسقف الزجاجي، وهي (الديراوي، ٢٠١٤، ٢٥) الحاجز الأول: وهو حاجزٌ اجتماعي ناتج عن توفر فرص التعليم والتوظيف والتحيز تجاه بعض أفراد المجتمع نتيجة فروق الجِنس والعِرق. والحاجز الثاني: هو حاجز هيكلي تنظيمي ناتج عن عدم تشجيع المنظمة النساء للوصول للمناصب القيادية. والحاجز الثالث: هو حاجز حكومي يتمثل في سَنِّ قوانين وتشريعات واضحة متعلقة بالتوظيف والترقية، وتَحدُّ من وصول أشخاص لمناصب إدارية عليا باستخدام الوساطة أو المحاباة.

المبحث الثاني: إعداد القيادات النسائية:

يُعَدُّ إعداد وتأهيل القيادات الإدارية، بشكل عام، جانباً مهمًّا من جوانب تطوير القيادة في المنظمات الحكومية، يلي في الأهمية جانب الاختيار للقيادات، ويجب أن يتمَّ قبل توليهن لوظائفهن التي تم ترشيحهن عليها أو اختيارهن لها. وهو أيضاً خطوة سابقة لمرحلة تنميتهن وتطويرهن داخل المنظمات وجزء لا يتجزأ منها، والتي يقع على عاتقها إيجاد أجهزة إدارية صالحة للعمل تحت قيادة تتمتع بالكفاءة والقدرة على الإنتاجية العالية (العمري، ٢٠١٤).

ولم تفرق بعض الدراسات بين مصطلح الإعداد والتمكين، واعتبرتهما وسيلة لتحقيق غاية للتنمية الإدارية. ومن أجل إعداد القيادات إعداداً جيداً يجب التركيز على المهارات القيادية واعتبارها أساساً تنطلق منه عملية الإعداد والتمكين. وفي هذا الجزء من الدراسة سوف يتم التركيز على الأبعاد المختلفة لإعداد القيادات النسائية، وهي أبعاد إدارية، وأبعاد تنظيمية، وأبعاد سلوكية. ومن أهم مؤشرات إعداد وتمكين القيادات النسائية من العمل في مختلف المجالات كما وردت في (بامخالف، ٢٠١٥؛ Duflo, 2012) ما يلي:

- **التمكين السياسي:** وهنا تشير نسبة النساء في المجالس المحلية ومراكز اتخاذ القرار، ونسبة النساء في الخدمة المدنية، ونسبة النساء اللواتي سجلن ويحق لهن التصويت والانتخاب على مؤشرات تمكين المرأة سياسيًّا.
- **التمكين الاقتصادي:** ويشير التغير في نسبة معدلات التوظيف، ونسبة صاحبات الأعمال الحرة والمشاريع المستقلة، إضافة إلى نسبة مشاركة المرأة في سوق الأوراق المالية على مؤشرات تمكين المرأة اقتصاديًّا.
- **التمكين الاجتماعي:** وتشير زيادة عدد النساء في منظمات المجتمع المدني، وحرية اتخاذ القرار في الإنجاب، ومشاركة أفراد الأسرة في أعمال البيت وتربية الأطفال على مؤشرات تمكين المرأة اجتماعيًّا.
- ويرى (حسين، ٢٠١٢) أن مقومات تطبيق مدخل إعداد وتمكين القيادات النسائية تتمثل في الآتي:
- قيادة إدارية واعية بأهمية التمكين.
- توفُّر مناخ تنظيمي يقوم على الثقة والمشاركة في وضع الأهداف وصنع القرارات.
- توفُّر الثقافة التنظيمية الإيجابية التي تدعم تمكين القيادات، وتتميز بالابتكار والإقدام والاهتمام بفِرق العمل.
- توسيع الأدوار الوظيفية والتي تتضمن زيادة المسؤولية والسُّلطة فيما يتعلق بصنع القرارات الخاصة.

٢-١ الأبعاد الإدارية لإعداد القيادات النسائية:

يُعَدُّ إعداد القيادات النسائية إداريًّا وتمكينها جزءاً لا يتجزأ من العملية الإدارية،

وسوف يتناول هذا الجزء من الدراسة الأبعاد الإدارية المؤثرة في إعداد القيادات الإدارية، وهـي التمكين الإداري، والثقافة التنظيمية الداعمة للتمكين، وتخطيط بناء القيادات على النحو التالي:

٢-١-١ التمكين الإداري:

ظهـر مفهـوم التمكين مع بداية الثمانينيات من القـرن الماضي، وحظـي هذا المفهوم بأهمية كبيرة في التسعينيات نتيجة زيادة اهتمام المؤسسات بالعنصر البـشري؛ إذ زاد تركيز المؤسسـات على مشـاركة العاملين في وظائف التطوير خلال هذا المفهـوم. وقد جاء هذا المفهوم نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث؛ خصوصاً في مجال التحول من المؤسسات، بحيث أصبحت المؤسسات تعتمد على التمكين بدلاً من التحكم والـسيطرة. وعليه يُعرف التمكين بأنه عملية مَنح الأشـخاص فرصـة لاتخاذ قرارات ميدانية من خلال زيادة مستوى استقلاليتهم في اتخاذ القرار. بمعنى آخر؛ إنه عبارة عن العملية التي يتم بها تزويد العـاملين بالتوجهـات والمهارات التي تؤهلهم للاسـتقلالية فـي اتخـاذ القرارات، وكذلك منحهم السلطة لجعل هذه القرارات مقبولـة ضمن بيئة المنظمات.

إن التمكين ينشأ مع الفرد ولا يمكن أن يفرض من خلال العوامل الخارجية. وعليه فإن المؤسسات التي ترغـب في تأسـيس ثقافة التمكين يجب عليها أن تجد الطريق الملائم من أجل تأسـيس النظم والعمليات التي لا تعمل على تقييد العاملين، وذلك من خلال التركيز علـى ما هو السلوك الذي يُعد مثاليًّا للعاملين.

يهـدف التمكين إلى إحـداث تغيير في العمل الإداري، وذلك من خلال توفير الفرص التي تتضمنهـا أبعـاد الإعداد. وعليه فإن تطبيق مبدأ الإعداد في المؤسسـات يحتاج إلى العديد من التغييرات في التوجهات والمواقف الإدارية داخل المؤسسة المختلفة. وبناءً على ما سبق ذكره فهناك العديد من المتطلبات التي يتوجب على قادة المؤسسـات إدراكها وفهمها قبل البدء في تطبيق عملية التمكين والإعداد، ومن أهم تلك المتطلبات أن تفهم القيادات ما يلي: إن التمكين يهتم بشـكل كبير بالإنتاجية في العمل؛ وعليه يجب أن يعمل على إجراء بعض التحسـينات التي تتناسـب مع مهارات ومتطلبات العمل، وإن التمكين ليس مجرد سلطة

يتــم منحها للقيادات؛ وعليه يتوجب على القائد أن يكون لديه العلم بأهمية المشــاركة في مسؤولية صنع القرار داخل أي هيكل من الهياكل اللامركزية، والذي يعد من أهم متطلبات نجاح عملية التمكين (حسين، ٢٠١٢). وتبرز أهمية التمكين الإداري للقيادات النسائية كما وردت في (علوان، وعبد الرحمن، ٢٠١١) و (Sharif, 2012) كالآتي:

- رغبة المنظمة في أن تصبح أكثر استجابة لتلبية احتياجات العملاء وإرضائهم.
- تقليل عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي.
- عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية، وتركيزها على القضايا الإستراتيجية ذات الأجل الطويل.
- الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة؛ وخصوصاً المورد البشري لتطوير الخدمات المقدَّمة.
- السرعة في اتخاذ القرارات.
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلَّاقة.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.
- منح الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز أعمال أكبر في عملهم.

وعليه يمكن تصنيف إعداد وتمكين القيادات الإدارية النسائية إلى ما يلي:

- **الأبعاد البشرية:** وتتمثل هذه الأبعاد بالكفاءة والتأثير على الآخرين، والقدرة على تحمل المســؤولية، وتنمية الشــعور والإحســاس لدى القيادات الإدارية النســائية تجاه عملية التمكين الإداري.
- **الأبعاد الإدارية:** والتي تقوم، بشــكل أســاسي، على قيام الإدارة العليا للقيادات الإدارية النســائية بإيجاد البيئة المناسبة للعمل، والتي تساعدهن على القيام بالعمليات المختلفة مثل: تفويض الســلطة، والمشــاركة في اتخاذ القرارات، إضافة إلى تقديم الحوافز المادية والمعنوية للقيادات النسائية، وبناء فِرق العمل، والعمل على تفعيل عملية الاتصال الجيد والفعــال بين الإدارة العليا والقيادات الإدارية النســائية، والقيــام بعملية تطوير مهارات القيادات الإدارية النسائية.
- وقــد أضاف (أحمد، ٢٠٠٨) أن هناك أربعة أبعاد لتمكين القيادات الإدارية النســائية في المؤسسات، وهي كالآتي:

- **المهمة:** وهنا يقوم الفرد بأداء مهامه بحرية تامة، والعمل باستقلالية، وتحقيق الأهداف التي قامت بوضعها المؤسسة، سواء كان العمل فرديًّا أو جماعيًّا.
- **القوة:** ويأتي هذا البُعد نتيجة شعور الفرد بالقوة من خلال السلطة التي يمتلكها؛ إضافةً إلى الجهود المبذولة في المشاركة بالسلطة، وقوة شخصية الفرد في المهام التي يقوم بها.
- **الالتزام:** ويرتبط هذا البُعد بعملية رفع معنويات العاملين من خلال تحفيزهم لأداء الأعمال الموكلة إليهم، وتوفير احتياجات الفرد للقوة، والاحتياجات الاجتماعية، وزيادة الثقة بالنفس.
- **الثقافة:** ويُشير هذا البُعد إلى الأسلوب الذي تستخدمه المؤسسات من أجل إنجاز أعمالها في عملية التمكين؛ مما يعزز من تحسين الإنتاجية لدى العاملين، وزيادة الجودة، وتقليل التكاليف، وتحقيق المرونة في العمل، ورفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

ومن ناحية أخرى؛ فإن مداخل تمكين القيادات الإدارية النسائية تختلف باختلاف الآليات المعتمدة من قِبل الإدارة في سعيها نحو تطبيق التمكين للقيادات الإدارية النسائية، ومدى قدرة العاملين على تقبُّل مضامينه ونجاح أشكاله، ومن أهم مداخل التمكين القيادي الإداري للقيادات النسائية ما يلي (جمال الدين، والحبسية، ٢٠١٥):

- **المدخل التنظيمي:** في إطار تفعيل الموارد البشرية؛ فإن عملية تمكين القيادات الإدارية النسائية تبدأ من القيادات الوسطى ثم تنتقل إلى القيادات التنفيذية. ويساعد تمكين القيادات الإدارية النسائية المؤسسات على إنجاز وتحقيق أهدافها، وهذا بدوره يسهم في تحقيق المنافسة مع المؤسسات الأخرى، كما أن تمكين الفِرق يجب أن يكون فكراً سائداً لدى الإدارات بمستوياتها المختلفة التي تسعى إلى تطوير وتحسين أداء مؤسساتها؛ وذلك من خلال منح الموظفين فرصة للمشاركة في عملية اتخاذ القرار على اعتبارها إحدى طرق تمكينهم.
- **المدخل الترابطي:** ويُعرف التمكين، وفقاً لهذا المدخل؛ بأنه عملية معالجة من الأعلى إلى الأدنى؛ ومن خلال هذا المدخل فإن عملية تمكين القيادات الإدارية النسائية تقوم على المشاركة في اتخاذ القرارات، والسلطة بين الأفراد في المؤسسة.
- **المدخل الداخلي:** ويحتوي هذا المدخل على كل ما يتمتع به الموظف من مهارات وقدرات تجعله قادراً على تحمل المسؤولية، والتصرف في المواقف المختلفة التي تواجهه، وحل

المشـكلات ووضع الحلـول الملائمة؛ وذلك من أجـل تحقيق الفائدة والمنفعة للمؤسسـة والعاملين.

- **المدخـل المنظمي:** ويحتوي هـذا المدخل على كافة الطرق والأسـاليب والعمليات التي تتبناها المؤسسـة؛ من أجل توفير الوسـائل والممارسـات الملائمة، وخلق بيئة عمل ملائمة تساعد العاملين على اتخاذ القرارات، وإنجاز الأعمال المطلوبة منهم.
- **المدخـل النفـسي:** إن تأثير التمكين بشـكل نفسي على الفرد يعد أحـد مكونات عملية التمكين التي تؤثر على سلوك الفرد.
- **المدخـل الدافعـي:** يتمثل هـذا المدخل في تمكـين العاملين؛ إذ يكون القادة مسـؤولين عن تعزيـز وتطوير الكفاءة الذاتية للعاملين، وذلك من خـلال تحفيز الأفراد على تنفيذ المسؤوليات والمهام الموكلة إليهم.

ويرى (المعاني، وأخو أرشـيدة، ٢٠٠٩) أن الإعداد الإداري للمرأة يقوم على عدد من الأبعاد تتمثل في الآتي:

- **تفويض السـلطة:** إذ تتسـم هذه العملية بتفويض الصلاحيات إلى مستوى إداري أقل في المنظمة، إضافة إلى اتباع النظام اللامركزي في اتخاذ القرارات.
- **تدريب العاملين:** وهي الجهود اللازمة من أجل تزويد العاملين بالمعلومات، وإكسـابهم المعـارف اللازمة من أجل أداء عملهم، وتنميـة مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم؛ وذلك من أجل زيادة كفاءتهم الحالية والمستقبلية.
- **الاتصال الفعال:** أي نقل المعلومات وتبادلها.
- **تحفيـز العاملين:** وتتمثل في مجموعة العوامل التي تحرّك قدرات العاملين من أجل بذل الجهـود لتحقيق أفضل النتائج؛ إذ إن نظام الحوافز يعمل على جذب العاملين، وإشـباع حاجاتهم، ويعزِّز لديهم الاستمرارية في العمل.

٢-١-٢ الثقافة التنظيمية الداعمة للتمكين:

من خلال ما سـبق ذكره نسـتنتج أنه يمكن للقائمين على المؤسسات المدنية فهم طبيعة التمكين القيادي الإداري للقيادات النسـائية، وبالتالي يكون لديهم قناعات علمية لتطبيقه في مؤسسـاتهم المختلفـة، وذلك من خلال تمكـين العاملين لديهم وعلى رأسـهم القيادات

الوسـطى. كـما يمكن للإدارة أن تُكيِّـف الهيكل التنظيمي وتطوِّره وتغـيِّره بهدف تحقيق المتابعة بعد الـسلوك. ومن أهم الأبعاد الإدارية التي تسـاعد تحقيق التمكين للقيادات النسائية (الكساسبة وآخرون، ٢٠٠٩):

- توفـير المتطلبات لقيادة قوية وذات رؤية؛ القادة الذيـن يدعمون الآخرين ويطورونهم، ولديهم الرغبة في أن يصبحوا متعلمين، ويسهِّلوا بيئات التعلم.
- المشاركة والتمكين للعاملين؛ إذ يتم التغيير في ضـوء مشاركة جميع الأطراف المهتمة.
- وضع إطار لأزمنة وأمكنة التعلم وانعكاساتها.

وتـرى كل من (الدخيل، وآل عنزان، ٢٠١٦) أن أبعاد الثقافة التنظيمية الواجب توفُّرها لإعداد القيادات النسائية ما يلي:

- قوة الثقافة التنظيمية (الاتسـاق والتجانس): وتتوقف قوة المنظمة على عمق واتسـاع القيم المؤسسـية التي يعتنقها أفراد المنظمة، ومدى إيمانهم بها ووضوح القيم الجوهرية، والاتفاق والتنسيق والتكامل بين القيم الجوهرية المتعلقة بالمنظمة.
- احتواء العاملين في المنظمة (الاحتواء والترابط): ويشير هذا البُعد إلى أهمية العمل بالنسبة للفرد ومدى اندماجه بالعمل، وأهمية العمل كونه جزءاً من حياته. ويتم تحقيق الاحتواء من خلال التمكين والعدالة، وتحفيز العمل الجماعي، والاهتمام بقدرات العاملين.
- تقديـم الدعم الانسـاني: ويتم من خلال هـذا البعد احترام وتقديـر العاملين، والمكافأة وتشجيع الإنجاز، وتقديم الرعاية الصحية والاجتماعية.
- توفـير المناخ التنظيمي الملائم: وهو يعتمد على الأسـلوب الـذي تتعامل به المنظمة مع أفرادها من خلال إجراءات العمل ونظام الاتصالات بالمنظمة.

هناك العديد من المتطلبات التي يتوجب على القيادات الأخذ بها؛ وذلك من أجل ضمان نجاح تطبيق عملية الإعداد والتمكين الإداري للمرأة، وتتمثل في الآتي (حسين، ٢٠١٢):

- المشاركة في تحديد الأهداف التنظيمية للمؤسسة.
- إعطـاء الصلاحيـات من أجل اختيار وسـائل تنفيذ الأهـداف المطلوب منهـا تحقيقها، والمساعدة في حل المشكلات.
- منح الثقة باستمرار، والدعم المستمر لها.

٢-١-٣ تخطيط بناء القيادات:

ونتيجة للتغييرات المتسارعة التي يعيشها العالم حالياً، وظهور العولمة وسياسات الانفتاح الاقتصـادي، وظهور العديد من التحـديات الناتجة عن التغـير في التكنولوجيا والتقدم العلمي الهائل، وجميع هذه الأمور أسـهمت في كسر الحواجـز السياسيـة والجغرافية والثقافية والاقتصادية، وبالتالي أصبحت ظاهرة العولمة التي اكتسـبت أبعاداً كثيرة تشكّل صُلب التحديات التي تواجهها المنظمات خاصة في ظل المنافسـة الشـديدة في الأسـواق المحليـة والعالمية، ومع الزيادة الكبيرة في حجم الشركات والمؤسسـات وتوسُّـع أعمالها، برزت الحاجة إلى تبنِّي أسـاليب جديدة في إدارة المنظمات المتعددة الفروع، واسـتخدام الإسـتراتيجيات مـن خلال التخطيـط لبناء قيـادات ذات فكر متطور ورؤية مسـتقبلية (عطا الله، ٢٠٠٥).

لذلك فإن التخطيط الإسـتراتيجي الفعال لبناء القيادات وإعدادها أصبح أكثر وضوحاً في أثناء عصور التغيير المتسـارع، حين أضحى وقت رد الفعل حاسـماً وجوهريًّا بالنسـبة لبقـاء الشركات ونموها، إذ يقوم التخطيط على وجود خطة بعيدة المدى تأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية، ويحدد القطاعات والشرائح السـوقية المُستَهدَفة وأسلوب المنافسة (شراب، ٢٠١١).

ويُعَد التخطيط لإعداد القيادات الطريقة التي تُمكِّن وتؤهِّل المسـؤولين والقيادات من توجيـه المنظمة؛ بدءاً من الانتقال مـن مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات، وصـولاً إلى رؤية مختلفة للعوامـل الديناميكية الداخلية والخارجيـة القادرة على تحقيق التغيـير في البيئة المحيطة بهم، بما يحقـق في النهاية توجيهاً فعالاً بصورة أفضل لمنظماتهم. وبناءً على ذلك فإن وجود رؤية مستقبلية لخلق قيادات واعدة وبناء جيل ثانٍ من القيادات مترجمة في خطة إسـتراتيجية يخلق دافعاً لدى المنظـمات يفوق في تأثيره مدى إدراك تلك المنظمات لقيمة وأهمية هذا العمل بالنسـبة لهم. فخطـة بناء القيادات هي أداة إدارية تقود المنظمة إلى أن تخلق صفًّا ثانياً من القيادات، يعمل بشـكل أفضل لرفع أداء المنظمة، وتدفع الأداء في نفس اتجاه تحقيق الأهداف (صيام، ٢٠١٠).

٢-٢ الأبعاد التنظيمية لإعداد القيادات النسائية:

تؤدي إدارة الموارد البشرية أعمالها في المنظمات الحديثة من خلال العديد من السياسات؛ بهدف تحقيق الأداء الفعال، وتحسين إنتاجية الموظفين والقيادات، وتقوم بتصميم برامج اختيار وتعيين وتدريب وأنظمة لتقييم أداء الموظفين والقيادات وتحفيزهم، كما تهيئ وسائل اتصال مناسبة بهدف زيادة فعالية الأفراد، وتحقيق رضاهم الوظيفي، وصولاً إلى أقصى درجات الإنتاج، إلا أنه لا يمكن ضمان تحقيق الأهداف الموضوعة لإدارة الموارد البشرية دون تتبُّع أداء الموظفين والقيادات، ومقارنة أدائهم بمستوى الأداء المطلوب. وفي هذا الجزء من الدراسة سوف يتم التركيز على الأبعاد التنظيمية لإعداد القيادات، وهي تقييم الأداء الوظيفي، وتخطيط المسار الوظيفي على النحو التالي:

٢-٢-١ تقييم الأداء الوظيفي:

تُعَد عملية تقييم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة المؤسسات؛ وذلك نظراً لأهمية الدور الذي تقوم به في الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها، كما تُعَد عملية تقييم أداء العاملين وسيلة تساعد في إصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف على أداء واجبات وظيفته ومسؤولياتها، والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته في أثناء العمل، ومن مدى التحسُّن الذي طرأ على أسلوب أدائه واجبات ومسؤوليات وظيفته. وأخيراً التحقق من قدرته على تحمُّل واجبات ومسؤوليات إضافية؛ وذلك بما يضمن فعالية المنظمة في الحاضر، واستمرار بقائها وفعاليتها في المستقبل أيضاً. ولأن عملية تقييم أداء العنصر البشري عملية معقدة تتداخل فيها كثير من القوى والعوامل؛ فإن على القائمين بها من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في إدارات الأفراد في المنشآت المختلفة أن يخططوا لها تخطيطاً جيداً، وأن يتَّبعوا خطوات منطقية متسلسلة كي يحقق تقييم الأداء أهدافه (أبو الروس، وأبو ماضي، ٢٠١١). وعليه فيمكن تعريف الأداء بأنه عبارة عن السلوك الوظيفي الناتج عن العاملين عند قيامهم بتطبيق برامج التغيير التنظيمي في المنظمة، والذي ينعكس على تقبُّل العاملين للتغيير أو معارضته ومقاومته (حسين، وعلاوي، ٢٠١٣).

وعرَّف (عابدين، ٢٠١٤) أداء العاملين بأنه عبارة عن عملية تهدف إلى تقييم الأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه، وتتضمن عملية تقييم الأداء الخطوات التالية: وضع

وإعــداد معدلات العمل، إضافة إلى تقييم أداء الموظف الفعلي قياســاً على هذه المعدلات، وإجراء التغذية العكسية للفرد بهدف الحد أو التقليل من عيوب الأداء.

وبناءً على ما ســبق يمكن القول: إن أداء الموظف هو نتيجة لســلوك الموظف التي تأتي بعد إكمال المهام الوظيفية باستخدام كفاءات معينة، والتي تُقاس من خلال مقاييس مختلفة تشكِّل أداء الموظف. وهناك بُعدان للأداء وهما: البُعد المُهمِّي (إذ يشمل جميع أنشطة العمل التي تسمح بإنجاز المهام في الوظيفة)، والبُعد السياقي (إذ يشمل كل تلك الســلوكيات التي تجعل الموظف يتصرف بمسؤولية تجاه المؤسسة التي يعمل بها. ومن ناحيــة أخرى فإن الأداء يتأثر بعددٍ من العوامل أهمها كما وردت في (حســين، وعلاوي، ٢٠١٣):

- **العوامل الداخلية:** كالعوامل الفنية التي تشمل التقدم التكنولوجي، المواد الخام، الهيكل التنظيمي، وطرق وأساليب العمل.
- **الجوانب الفنية:** وتؤثر الجوانب الفنية، بشكل واضح ومباشر، على كفاءة المنظمة والأفراد، فنوعية الآلات وكميتها والطرق والأســاليب العملية المســتخدمة في العمل؛ جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام.
- **العوامل الإنسانية التي تشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل:** وتتضمن المعرفة والتعليم والخــبرة، إضافة إلى التدريب والمهارة والقدرة الشــخصية، كما تشــمل الرغبة في العمل، والتي تُحدَّد من خلال ظروف العمل المادية والاجتماعية، وحاجات ورغبات الأفراد.

من جهة أخرى فإن أداء العاملين يتأثر بالظروف المتعلقة بالعمل أو جوانب من العمل؛ إذ إن أداء العاملين يتأثر بشــكل ملحوظ من خلال إنجاز مهمة معينة، ويُعَد أداء العاملين عنصراً مهمًّا من المنظور التنظيمي؛ إذ إنه يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي للموظفين، مما يؤدي إلى النجاح التنظيمي الشامل والتنمية في المؤسسات ولا سيما البنوك، كما يرتبط أداء العاملين بالثقة التنظيمية مما يُســهم في تحسين أدائهم، كما أن أداء العاملين يشكِّل مؤشراً مهمًّا في الالتزام التنظيمي داخل الشركة (عبيد، ٢٠٠٩). وإن مُحدِّدات أداء العاملين تتمثل فيما يلي (Susanty, et. al, 2013، حسين، وعلاوي، ٢٠١٣):

- **عـــناصر الأداء:** وتشــمل أهم المميزات التي يتمتع به الفرد، والتي تســاعده على إنجاز الأعــمال المطوبة منه بكفاءة؛ إذ يُحكَم على مدى كفــاءة هذا الفرد بناءً على مدى توفُّر هذه العناصر فيه.
- **معايــير الأداء:** بحيث يكون الهدف من هذه المعايــير الفصل بين الإنجاز الجيد والإنجاز الســيئ. وتتمثل أهــم معايير الأداء في معايير النتائج أو النشــاط، معايير الإنتاج، معايير الشخصية، معايير السلوك.
- **معـــدلات الأداء:** وهي عبارة عن الأدوات التي تمكِّن من معرفة مستوى أداء الأفراد من حيــث الكمية أو النوعيــة، وتحدد مدى كفاءتهم؛ وذلك من خــلال تحديد مدة العمل، ومقارنــة العمل الفعلي مع المعدلات الموضوعة لمعرفة الكفــاءة التي يتمتع بها الفرد في تنفيذ العمل الموكَل إليه.

إضافةً إلى ذلك فإن أداء العاملين يتكوَّن من عِدة عوامل مثل: كمية الإنتاج، وجودة الإنتاج، وتوقيت الإنتاج الجيد، والتعاون، والوجود في العمل (Bedarkar & Pandita, 2014).

ويَحظــى موضوع تقييم أداء العاملين بأهميــة مرموقة في العملية الإدارية والتنظيمية، فهو الوســيلة التي تســاعد الأجهزة الإدارية من أجل العمل بحيوية ونشــاط، حين تجعل الرؤســاء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيهم بشكل مستمر، وتدفع المرؤوسين للعمل بفعالية. ويمكن إظهار نتائج تلك الأهمية من خلال مجالات اســتخدام نتائج تقييم الأداء بتحديد مســتوى الأداء المطلوب، وتحديد الاحتياجات التدريبية والاسترشــاد بها عند منح المكافآت التشجيعية، وفاعلية الرقابة والإشراف وتحسين مستوى المشرفين، والنهوض بمستوى أداء الوظيفة، وتقييم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين (أبو الروس، وأبو ماضي، ٢٠١١).

ومــن ناحية أخرى فإن أهمية أداء العاملين تنبُع من أهمية الدور الذي تلعبه في تطوير تحسين كفاءة المنظمة، فضلاً عن دورها فــي تحقيق الميزة التنافسية من خلال تطوير المهارات والخبــرات، وتعـديل الــسلوك البشري، وتنمية روح الابتكار والإبداع لدى العاملين، والحث على العمل الجماعي، وفِــرق العمــل وذلك على المدى البعيد (الحمــداني، وعلي، ٢٠١٠). كما أن التركيز المتزايد على الأداء في كافة مســتويات المنظمة نشــأ نتيجة ضــغوط العولمة والمتطلبات المرتبطة ببناء الميزة التنافسية من أجل تحقيق بقــاء المنظمــة فــي الأسواق

العالمية، وإن مهارات بناء القيمة وكفاءة وموهبة وقـــدرة العـاملين فـي المنظمة تعد بمثابة مكوِّن جوهري يســهم في تحقيق الميزة التنافـــسية. إضافة إلى ذلــك فإن إدارة الأداء تبرز من خلال الدور الذي تلعبه، فهي تعد بمثابة حلقة الوصل بين أنشطتها، كما أنها تركز علـى تطوير وتحسين المورد البشري في القابليات والمهارات، وتوفر عمليـــات التقـويم والتخطيط للأداء المســتقبلي للعاملين بهدف تحســين أداء المنظمة (Zondi & Mutambara, 2016). وتتمثل أهم أهداف تقييم الأداء فيما يلي (Franchini, 2016):

١- **إجراءات التقييم:** توفر مقياســاً مشتركاً وموحداً لتقييم الأداء؛ بحيث يتم تقييم جميع الموظفين بنفس الطريقة، وهو ما يعطي تصنيفاً تمييزيًّا لجميع الموظفين.

٢. **اتخــاذ القرار:** يُعَد تقييم أداء الموظفين ممارســة عملية لصنــع القرار في المنظمة، من حيث الاختيار والتدريب والترقية، ودفع المكافآت والحوافز.

٣. **ســجلات أداء العمل:** تقييم الأداء يعطينا معلومات كاملة في شــكل سجلات بخصوص الموظفين؛ إذ تُستخدَم هذه السجلات عند الضرورة.

٤. **تطويــر الموظفين:** تقييم الأداء يوجــه الموظفين إلى التعرف على نقاط الضعف، ومحاولة تجنبها، وتحســين عملهم؛ إذ تساعد سجلات تقييم الأداء في توفير الأساس لبرنامج التنمية الفردية؛ إذ إن تقييم الأداء يعطي الفرص العادلة للموظفين لتصحيح وتجنب أخطائهم.

٥. **تمكين المشرفين ورفع كفاءتهم:** تقييم الأداء تمكِّن المشرف أن يكون أكثر يقظةً وكفاءةً، وتحســين نوعية الإشراف من خلال منحه سجلاً كاملاً من أداء الموظف؛ بحيث يمكن أن يوجه الموظفين حسب نتائج وسجلات التقييم المتوفرة لديه.

وقد أشار كل من (Bedarkar & Pandita, 2014) إلى أن المنظمات التي توزع أرباحها مــع موظفيها لها أداء مالي أعلى؛ بحيث يتم تقييــم الأداء الوظيفي للعاملين طوال الوقت، وبالتالي تقييم مســتوى مشــاركة العاملين، ثم تحفيزهم من خــلال مكافأة تعطى لأفضل موظف، وهناك بعض النتائج الإيجابية لأداء العاملين مثل أن المنظمة لا تشــهد أي تكاليف إضافية في العمل أو أي تأخير، وتحفيز وتنشيط الأفكار المبتكرة، وتعزيز الأداء التنظيمي.

٢-٢-٢ تخطيط المسار الوظيفي:

أظهرت العديد من المؤسسات اهتماماً متزايداً بتخطيط المسار الوظيفي في السنوات القليلة الماضية، وذلك نظراً للدور العالي الذي يُحقِّقه تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق ولاء العاملين لمنظماتهم، واستمرارهم في العمل لدى المؤسسة على الرغم من توفر العديد من الفرص الوظيفية المتاحة لهم خارج مؤسستهم. وعلى الرغم من دور المؤسسة في تحديد المسارات الوظيفية وتطويرها والتأثير عليها، إلا أنه يجب عدم إغفال تطلعات الفرد. وعليه لا بد أن تقوم القيادات في إدارة الموارد البشرية بعمليات التشاور والحوار من أجل تحليل أوجه قوة وحاجات الموظف للتطوير، إضافة إلى تقييم أدائهم، وتوضيح الفرص الوظيفية المتاحة، وفهم العلاقات القائمة بين مختلف المسارات الوظيفية (الساعدي، ٢٠٠٨).

ومن هذا المنطلق؛ فإن المسار الوظيفي يُشير إلى المراكز الوظيفية المتنوعة التي ينتقل إليها الفرد داخل المؤسسة طوال حياته الوظيفية؛ من أجل تحقيق التوافق الفعال بين إمكانيات وقدرات الفرد واحتياجات المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من القرارات والإجراءات التنظيمية التي تهيئ بيئة العمل المناسبة والمفيدة للفرد والمؤسسة. أما تخطيط المسار الوظيفي فيشير إلى توقعات الفرد عن طبيعة الدور الذي يتوقع من المؤسسة أن تؤديه تجاهه، وهي تُشكِّل في مجموعها رغباته واحتياجاته الوظيفية التي يريد إشباعها.

أمَّا أهمية تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي؛ فإنه يسعى إلى تحقيق الأهداف التي يسعى إليها العاملون والمؤسسة في نفس الوقت، فإذا كان هدف العاملين هو النمو والاستقرار والرضا عن العمل، فإن القيادات داخل المؤسسات تسعى إلى تحقيق أفضل إنتاجية للمؤسسة، سواء قام الموظف أو المؤسسة بالمبادرة في هذا النشاط، فإن هناك أساساً فكريًّا منطقيًّا لمضاعفة الجهود لتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي (بوراس، ٢٠٠٨).

أما مراحل تخطيط المسار الوظيفي فتشتمل على ما يلي (الساعدي، ٢٠٠٨):

- الفهم الواضح للبناء الوظيفي داخل المنظمة من خلال تحديد المسؤوليات الوظيفية

بشـــكل دقيق، إضافةً إلى تحديد الخبرات والمهارات والقدرات اللازم توفُّرها في كل شاغل. إضافةً إلى تحديد الخبـــرات والتدريب اللازم لاكتســـاب مهارات المراكز العليا؛ إضافةً إلى بدائل المسار المتاحة.

- إرســـاء الأهداف الوظيفيـــة طويلـــة المـــدى لكـــلٍّ مـــن العـــاملين والمؤسسة من خلال تحديد أهداف واقعيـة للمسـار؛ حتـى تـتمكَّن من مقابلتها في إطار أهدافها طويلة المدى.
- تقيـــيم الوضـــع الحـــالي للعـــاملين وتحديد مسؤوليات الفرد فـــي المؤسسات؛ مـــن حيـــث المهـــارات والمعـــارف، والقـــدرات والخبرات الوظيفية، وأهدافهم الوظيفية الطويلة المدى.
- تقيـــيم المراكـــز الوظيفيـــة المســـتهدفة، وتحديـــد المتطلبـــات الوظيفيـــة، وكـــذلك تحديـــد التـــدريب اللازم لاكتساب خبرات المراكز الوظيفية العليا.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لضمان قابلية الخطة للتطبيق.
- وضـع الخطـة التـي يـتم علـى أساسـها تحقيـق التقـدم فـي المسـار الـوظيفي، والحصـول علـى المركز الوظيفي الأعلى.
- ومن أهم الاعتبارات التي تحدِّد فعالية تخطيط المسار الوظيفي ما يلي (بوراس، ٢٠٠٨):
- الموازنـــة بـــين الخبرة العمليـــة والمعرفة النظريـــة: إن غياب الخبرة العمليـــة أو المعرفة التطبيقيـــة المرتبطة بالوظيفـــة يُعدُّ من أهم المعوقات التي تحيـــط بالموظف في بداية مســـاره الوظيفـــي. ولتجنب ذلك لا بد أن يكتســـب الموظف بعض المهـــارات العملية من التطبيق العملي؛ ســـواء كان ذلك من خلال جهوده الشخصية أو من خلال التحاقه بالدورات التدريبة.
- الدافعيـــة والقدرة عـــلى تطويرها: تتحدَّد فعالية تخطيط المســـار الوظيفي بدرجة كبيرة، بقـــدر ما لدى الفرد من دافـــع ذاتي للإنجاز، وبما لديه من اســـتعداد لتطوير وزيادة هذا الدافـــع. وعليه فلا بد أن يكتســـب الفـــرد مجموعة من القدرات والمهـــارات التي تتعلق بتحديـــد الأهداف، وتحديد الفرص والقيود، والمناقشـــة والحـــوار والإقناع والتأثير، وعرض الإنجازات.
- مســـتوى النضـــج والتوازن الـــذاتي: وتتمثل في قدرة الموظف عـــلى التعامل مع المتغيرات الجديـــدة التي عادة مـــا يواجهها لأول مرة عند التحاقه بالوظيفة؛ التي تتمثل في التعامل

مع نظم وسياسات وقواعد وإجراءات العمل، والتفاعل مع الزملاء والرؤساء، وهذا بدوره يتطلب توعية الفرد بأن التحاقه بالمؤسسة يعني استعداده للتجاوب الفعال بما يحقق توليفة مناسبة بين أهداف واحتياجات المؤسسة، واحتياجاته وأهدافه الفردية.

- النظرة المستقبلية: وذلك من خلال تطوير أساليب الاختيار والتعيين وتقارير الكفاءة والترقية، والتدريب والحوافز بصورة تحقق الترابط الواضح بين ما يحصل عليه الموظف من مزايا، وما يقدمه من إنجازات في مساره الوظيفي.
- الموقف البيئي العام: إن تصورات الفرد عن الوضع الحالي والمستقبلي لمتغيرات البيئة من جوانبها السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية يكون لها تأثيرٌ واضحٌ على رؤيته واختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة، وبقدر قدرة الفرد على إدراك هذه المتغيرات يكون إمكانية التخطيط الفعَّال لمساره الوظيفي.
- سياسات ونظم العمل: تؤدي سياسات ونظم العمل بالمنظمات دوراً كبيراً في تحديد احتمالات نجاح تخطيط المسار الوظيفي، ولا يقتصر ذلك على سياسات ونظم العمل الخاصة بالقوى البشرية؛ من تعيين وترقية وتحفيز وغيرها، وإنما يمتد ذلك إلى سياسات ونظم العمل في كافة أنشطة المنظمة في مجالات التسويق والإنتاج وغيرها.

٢-٣ الأبعاد السلوكية لإعداد القيادات النسائية:

تتطلب عملية الإعداد السلوكي الناجح للقيادة النسائية توفير العديد من العوامل، من أهمها كما ورد في (حسين، ٢٠١٢):

- القيادة الداخلية القوية.
- التنظيم الثابت فيما يتعلق بالأفراد والتمويل.

ولكن هذه السمات لا يمكن أن تظهر أو تتحقق بسرعة، وذلك نظراً لأن هذه العوامل تتسم بسرعة النمو والتطور؛ إضافةً إلى ذلك فإن القيادات يجب أن يكونوا جزءاً من هذا التغيُّر. ومن المتطلبات الضرورية لوجود منظمة تتمتع بالتمكين: الحاجة إلى أن تتسم عملية التمكين بالتطور المستمر، والبيئة الداعمة للمخاطر والتجديد، وبناء الثقة في العديد من المستويات، والتأثير الخارجي القوي، والتواصل مع المنظمات الأخرى المتضمنة في التمكين من أجل المساعدة في إحداث عملية التغيير (حسين، ٢٠١٢).

وتحتاج عملية التمكين للقيادات النسائية في المؤسسات المدنية إلى مجموعة من المتطلبات والأبعاد السلوكية الضرورية لنجاحها، ومن أهم هذا المتطلبات ما يلي (النوح، ٢٠١٧؛ AL-Amri, 2011):

- إعطاء الأفراد الذين يقومون بعملية التمكين الصلاحيات اللازمة؛ من أجل مساعدتهم في تنفيذ الأهداف المطلوبة منهم وحل المشكلات التي تواجههم.
- مَنْح الممكَّنين الثقة والدعم المستمر.
- القيام على صياغة وتطوير رؤية المؤسسة؛ وذلك من أجل مَنْح الموظفين تحقيق الإبداع، واتخاذ قرارات تصبُّ في الاتجاه الصحيح.
- الانفتاح وفِرق العمل؛ لكي يشعر الأفراد بأنهم جزء لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة.
- الدعم والشعور بالأمان؛ إذ يحتاج الموظف إلى الدعم الاجتماعي من رؤسائه وزملائه في العمل والمشرفين، وذلك من أجل زيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة، وبالتالي يشعر الموظف بأنه جزء من عملية التمكين داخل المؤسسة.
- القيادة الإدارية؛ إذ إن فكرة التمكين تتطلب تغيير التوجه نحو نمط المشاركة والتشاور والابتعاد عن الأنماط القيادية التقليدية.

ويُعَد أداء العاملين وسلوكياتهم من أهم المؤشرات التي تساعد المنظمات على تحقيق أهدافها، وسوف يتم في هذا الجزء من الدراسة تناول الأبعاد السلوكية في إعداد القيادات الإدارية (مناصرية، وبن ختو، ٢٠١٥)، ومن هذه الأبعاد: الحوافز والتعلم الذاتي، وهي على النحو التالي:

٢-٣-١ الحوافز:

الحوافز: عبارة عن مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يتم تصميمها من أجل جذب الفرد لتحقيق الأعمال المطلوبة منه؛ بما ينسجم مع تحقيق أهداف المنظمة ما دامت تؤدي في النهاية إلى تحقيق أهدافه الشخصية وإشباع حاجاته إلى المستوى المرغوب. وعليه فإن الغاية الأساسية من توفير الحوافز تتمثل في توليد الدوافع لدى الفرد من أجل التوجه نحو سلوك معين يخدم أهداف المنظمة. لذلك فإن مدى فاعلية الحوافز التي تُوفَّر للفرد في

المنظمة يمكن تتبُّعها من خلال مراقبة سلوك العاملين، والتزامهم بسياسات وأنظمة المنظمة ومعدلات الأداء التي يحققونها. لذلك يتوجَّب على المنظمة الإلمام بحاجات العاملين لديها ومحاولة إشــباعها؛ وذلك بتوفير الحوافز المناسبة من أجل اســتقطاب الكفاءات وتنميتها، والحرص على استمرارها وبقائها بنفس مستويات الأداء المطلوبة.

ومن الجدير بالذكر؛ أن الاســتثمار في الموارد البشرية (العاملين) يعد إستراتيجية العمل الأولى للاستفادة من للموهوبين، والتي تؤدي إلى نمو الشركة وتطورها. وبالتالي يتم تشجيع العاملين ذوي الأداء العالي على البقاء لأطول فترة ممكنة؛ نظراً لأهمية بقائهم والنتائج التي يقومون بتحقيقها لصالح المنظمة (Vosloban, 2012).

ويــرى العديد من الباحثين أن الحوافز لها علاقة مباشرة بتحقيق الرضا الوظيفي؛ وذلك نظراً لكون الحوافز إحدى عوامل الرضا الوظيفي الذي يرتبط بشعور وميول الأفراد، وهذه الميول والمشاعر من الصعب تحديدها، إلا أن هناك نوعاً من الاتفاق على المجالات الواسعة التي يكون فيها إرضاء الأفراد ضروريًّا (Dutka, 2008، مرسي، ٢٠٠١).

إن نجــاح العملية الإدارية والإنتاجية يرتبط بمدى قدرة القائد في التعامل مع الموظفين. وبناءً على ما ســبق ذكره، فإن العلاقة قوية ووثيقة بين أســلوب القائد أو القائدة وبين رضا العاملــين، وإن الدور الإداري الــذي يلعبه القائد أو القائدة لهــو عامل مهم لجعل العمل أكــثر متعة ورفع الــروح المعنوية للعاملين؛ وذلك من خلال توفــير المناخ الملائم للموظفين لمســاعدتهم على تحقيق الأهداف (البلبيــسي، ٢٠٠٣). وبذلك يضمن القائد روحاً معنوية عاليــة للعاملين وتهيئة ظروف العمل المناســبة لهم، وتجنب التحيــز في تعامله معهم، مع العمل على تنمية روح الثقة بأنفسهم وبقدرتهم على العمل المبدع وتحقيق الرضا الوظيفي؛ لأن العاملــين هم ككل البشر لهم قابليتهم وطموحاتهــم وأهدافهم المتباينة والتي تميزهم عن بعضهم (Trevino et. al, 2000).

٢-٣-٢ التعلم الذاتي:

إن المنظمات بشتى أنواعها تَعُدُّ التعلم الذاتي وبناء الجودة الشخصية حجر الأساس في عملها، فهي توفر للأفراد الحافز لإشباع حاجاتهم وتحقيق ذاتهم، بمعنى أنّ أداء أيّ منظّمة

يعتمد في الأساس على جودة العاملين بها. ويظهر الاهتمام بنمط القيادة لكونها تُعَد الموجِّه لسلوك العاملين في المنظمات، ولها تأثير في أدائهم لأعمالهم واتّخاذهم لقراراتهم وعلاقاتهم برؤسائهم، إضافة إلى دورها في إضفاء صفة التكامل والتماسك بين أعضاء المنظمة وتوجيههم لبذل الجهود لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

من المعلوم أنّ الفكرة الجيّدة عن الذات، والتصوّر المميز لقدرات وإمكانيّات الشخصية، يدعم الشعور بالأمن النفسي، والثقة بالنفس، وتقدير الذات، ومن ثمّ الدافعيّة والحماس نحو الإنجاز، وذلك ما يحدّد طبيعة تقدير الفرد لذاته. فإن المستوى المرتفع من الثقة بالنفس يعطي الفرد شعوراً إيجابيًّا مما يتيح له مواجهة الصعوبات والتحديات وضبط المتغيرات التي تمر به، على العكس تماماً من الأشخاص ذوي المستوى المنخفض من الثقة بالنفس (الريماوي، ٢٠٠٤، ٢٣٠). ويرى (Spears, 2005) أنّ تقدير الذات مفهوم يعكس اتجاه الفرد نحو نفسه، وأنّ الفرد يكوّن اتجاهاً نحو كلّ الموضوعات التي يتعامل معها. ترى الصبّان أنّ السّمات الشخصية الإيجابيّة والتي تتوفر فيها خصائص التعلم الذاتي تتضح فيما يلي (الصبان، ٢٠٠٧، ١١٩).

- **السيطرة:** وهم الأفراد المسيطرون لغويًّا، والذين يتّخذون دوراً نشطاً في الجماعة، والواثقون من أنفسهم الذين يتّخذون القرارات.
- **المسؤولية:** وتعني الأفراد القادرين على الاستمرار في أيّ عمل يكلّفون به، والمثابرين والمصمّمين، والذين يمكن الاعتماد عليهم.
- **الاتزان الانفعالي:** وهم الأفراد الذين ينأون عادة عن القلق والتوتر العصبي.
- **الاجتماعية:** وهم الأفراد الذين يحبّون مخالطة الناس، ويرغبون في التجمّعات.

لذا لا بدّ من الاستثمار في رأس المال البشري وتدريبه لأنّه ذو بعدٍ إستراتيجيّ لنجاح المنظمة أو العمل. ومن هنا تبرز أهمية التعلم الذاتي والذي يبدأ من جوهر المنظمة وهو الفرد، فالمتغير الأساسي في معادلة الجودة هم الأفراد؛ لأنهم هم الذين يبتكرون المنتجات، ويقدمون الخدمات عالية الجودة، ويديرون الأنظمة، ويجعلونها تعمل بكفاءة، وليست التقنية أو الأدوات وحدها؛ لذلك فإن تعزيز التعلم الذاتي وتنميه مهارات الجودة الشخصية لدى الأفراد يؤدي إلى زيادة كفاءتهم، والتعرف على ذواتهم وفهمها وتنميتها، ويزيد من معرفتهم بكيفية إدارة مهامهم بجودة عالية (اليحوي، ٢٠١١، ٣٦).

وترى الباحثة أنّ التعلم الذاتي هو تأهيل الأفراد وبناء قدراتهم النفسية والشخصية والوظيفية؛ وذلك من أجل إكسابهم صفات شخصية إيجابية، وقدرة على بناء علاقات إنسانية، وتحقيق تواصل فعّال، وأداء مهامهم بطريقة فائقة من خلال تعزيز ثقتهم بأنفسهم، ورفع مستوى تقديرهم لإمكاناتهم وإدراكهم لها، وتوظيفهم لتلك الإمكانات بفاعلية وإتقان، بما يسهم في إحداث التحسينات المستمرة على الفرد نفسه، وعلى طريقة وإجراءات العمل، وابتكار الخدمات والمنتجات التي تلبّي احتياجات العملاء في جوٍّ يسوده التعاون والمحبّة والإبداع، بما يحقق ارتفاع مستوى الأداء، وتحسين مستوى الجودة، وتحويل جوّ العمل إلى بيئة جاذبة.

المبحث الثالث: اختيار القيادات النسائية:

إن للمرأة دوراً فاعلاً في تقدم المجتمع، ويعتمد هذا الدور بفاعلية وأهمية على مدى ما تتمتع به المرأة من مكانة اجتماعية لائقة، وتوفر فرص العمل لها، وقدرتها على التعبير عن رأيها، الأمر الذي يساعدها في بلورة شخصيتها وزيادة وعيها بالمشكلات التي يعاني منها المجتمع، وتنامي مساهمتها في التطوير والتغير بالرغم من التغيرات والتبدلات الجذرية ذات العلاقة بالمرأة، والعوامل التي تساعد على أدائها لعملها بما فيها التعليم والتأهيل والتشريعات، وازدياد أعداد العاملات، ومزاولة المرأة مختلف مجالات العمل، ومشاركتها السياسية، والتغير الإيجابي في اتجاهات أفراد المجتمع نحو عملها ونحو مكانتها.

ويعتمد نجاح وفاعلية القيادة الإدارية على ما يتمتع به القائد من خصائص شخصية ومؤهلات ثقافية وخبرات مهنية تؤهله لاتخاذ قرارات صائبة وكفؤة، وتساعده على مواجهة المواقف التي يتعرّض لها، وبذلك يحتاج مُتولِّي منصب مُتخِذ القرار قدرات وإمكانات ورغبات من حيث المؤهل في الشهادة والتخصص، والخبرة والمعرفة وسعة الاطلاع، وكذلك الإمكانات الاجتماعية في القدرة على موازنة أعباء المسؤولية مع متطلبات الظروف الاجتماعية؛ كظروف الأسرة، ونظرة المجتمع، والظروف الاقتصادية (Yang, 1998).

ونظراً لأن مشاركة المرأة في المراكز القيادية وصنع القرار خلال الأربعة عقود الماضية كانت محدودة؛ بسبب من الصعوبات التي كانت تواجهها على مستوى البيئة الداخلية

والخارجية، ولما كانت الحاجة مُلِحَّة إلى وجود العنصر النسائي المؤهل علميًّا وعمليًّا لتولِّي العديد من المراكز القيادية في العديد من المؤسسات المدنية والمنظمات؛ وذلك من خلال تمكين المرأة وتكافؤ الفرص وتشجيع المرأة، فقد تبنَّت بعض المؤسسات المدنية والمنظمات العديد من السياسات التي تهدف إلى استقطاب واختيار وتعيين النساء ذوات الخبرات والمهارات المحدَّدة والدقيقة؛ وهذا بدوره يؤدي إلى إضفاء القيادة النسائية أهمية وحيوية عند القيام في أنشطة التنمية المختلفة، وهذا يساعدها على القيام بالدور القيادي من أجل تحقيق الطموحات المتوقعة منها داخل مؤسسات المجتمع المدنية والمنظمات، وبما يؤثر في مستوى الأداء الفردي والجماعي للقوى العاملة فيها، وهذا بدوره يؤدي إلى رفع وتطوير مستوى الأداء المؤسسي (المحاسنة، والخرشة، ٢٠١٥).

ومن ناحية أخرى فقد بدأ الاهتمام بموضوع القيادات النسائية في عام ١٩٤٦م، وذلك من خلال البدء بالاهتمام بقضية العدالة والمساواة بين الرجل والمرأة عبر إنشاء «لجنة تقييم أوضاع المرأة» المنبثقة عن المجلس الاقتصادي التابع للأمم المتحدة، ثم توالت العديد من المؤتمرات الدولية التي تهدف إلى ترسيخ قيم العدالة والتنمية بين الجنسين، بحيث تمَّ عقد مؤتمر الحقوق السياسية للمرأة في عام ١٩٥٢م، وفي عام ١٩٦٢م تم عقد مؤتمر يهدف إلى حق حصول المرأة على جنسية الزوج. أما في عام ١٩٦٧م فقد أصدرت الأمم المتحدة إلغاء كافة أنواع التمييز ضد المرأة.

أما فترة الثمانينيات من القرن العشرين فقد شهدت العديد من الآثار والتغيرات الاقتصادية الهيكلية، وتمَّ إدماج المرأة في عمليات التنمية؛ وذلك من خلال إعادة توزيع علاقات القُوى في المجتمع، وأشارت إلى أهمية مشاركة المرأة في اتخاذ القرار على جميع المستويات «التنمية بالمشاركة» وهو ما استند إليه مؤتمر المرأة الثالث في نيروبي سنة ١٩٨٥م. في حين أنه شهدت فترة التسعينيات العديد من السياسات التي تقوم على دعم تمكين المرأة؛ بحيث تمَّ في عام ١٩٩٣م الإعلان عن أول وثيقة للأمم المتحدة في فينا والتي تنص على أن حقوق الإنسان للمرأة جزء لا يتجزأ من حقوق الإنسان الشاملة للجميع. وفي عام ١٩٩٥م انعقد مؤتمر الأمم المتحدة العالمي للمرأة في بكين، والذي أكَّد بدوره على أهمية متابعة تنفيذ الإستراتيجيات الخاصة بوضع المرأة في المجتمع (الدمرداش، ٢٠٠٩).

كما تبنت اليونسكو، منذ مؤتمر الأمم المتحدة الرابع حول المرأة، سياسةً واضحةً في برامجها من أجل المساهمة في تمكين المرأة في العديد من المجالات، واعتمد المؤتمر العام للمنظمة في دورته الثامنة والعشرين تطبيق إعلان بكين وخطة عمله حول المرأة، وتشمل الإستراتيجية الجوانب الآتية (بلول، ٢٠٠٩):

١- أن يمثل منظور النوع تياراً رئيساً يتخلل جميع نشاطات تخطيط السياسات والبرمجة، والتنفيذ والتقييم.

٢- أن تقوم المنظمات على وضع العديد من البرامج والنشاطات التي تهدف إلى تعزيز فكرة المساواة بين المرأة والرجل، كما تهدف هذه النشاطات إلى تنمية الطاقات والقدرات المحلية والتي تمتِّع النساء بالمواطنة الكاملة.

٣-١ العوامل المؤثرة في اختيار القيادات:

يرى (صالحة، ٢٠١٣) أن هناك ثلاثة عوامل أساسية تؤثر في اختيار القيادات، وتتمثل هذه العوامل بالآتي:

عوامل شخصية خاصة بالقائد، وتتمثل فيما يلي:

- نظام القيم من خلال مدى إيمان القائد بأهمية مشاركة أفراد الجماعة في عملية اتخاذ القرارات.
- مدى ثقة القائد بمرؤوسيه.
- ميول القائد الشخصية والتي تتشكل من خلال القيم التي تتكون لديه، وظروفه التي نشأ فيها، والخبرات التي اكتسبها من خلال تجاربه الشخصية.

العوامل الخاصة بالمرؤوسين، وتتمثل فيما يلي:

- درجة تماسك المجموعة وفعاليتها، وقدرات أعضاء الجماعة على تحقيق الأهداف الخاصة بالجماعة.
- توفر الاستعداد من جانب المرؤوسين لِتَحَمُّل المسؤولية، والمشاركة في اتخاذ القرار.
- مدى إدراك المجموعة لأهداف المنظَّمة والتوحُّد معها.
- نظرة الأعضاء لأنفسهم، وثقتهم بقدراتهم على تحقيق الأهداف.

العوامل الخاصة بالموقف والبيئة، وتتمثل فيما يلي:

- تحديد طبيعة المشكلة ذاتها بحيث تسهم في تحديد مدى المشاركة من قِبل العاملين.
- نوعية التقاليد والأنماط السلوكية في المؤسسة.
- المــدة الزمنية لعملية اتخاذ القرارات، فكلما كانت الحاجة لعملية اتخاذ القرار مُلِحَّة قلَّ اعتماد القائد على مشاركة أفراد الجماعة في عملية اتخاذ القرار.

وعليه نستنتج أن هناك بعض المواقف التي تتطلب اللجوء إلى نمط محدد دون اللجوء إلى خصائص القائد والمرؤوسين؛ وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة، إضافة إلى ذلك فمن غير الممكــن تخصيص عامل واحد فقط دون اللجوء إلى العوامل الســابقة في عملية اختيار القائد لســلوكه، بل إن العوامل الثلاثة ســابقة الذكر تعمل مجتمعة في التأثــير على اختيار القيادي، وعــلى الرغم مــن تداخل تلك العوامل في اختيار القيادات، إلا أن العوامل الخاصة بشــخصية القائد تعد من أكثر العوامل تأثيراً في تشكيل سلوكه، وطريقة تعامله مع أفراد الجماعة.

وتتأثر ديناميكية القيادة بعدد ونــوع المهارات القيادية التي يمتلكها القائد أو القائدة، وتتلخص هذه المهارات على النحو التالي كما ذكرها (الحراحشة، ٢٠٠٨) وهي:

- **مهــارة تفويض الســلطة-التمكين:** امتلاك القائــد أو القائدة لهذه المهــارة يدفع أعضاء فريق العمل للمساهمة في صنع واتخاذ القرار المحقِّق لغايات وأهداف المنظمة، وبالتالي دفعهم لتحمل جوانب من مسؤوليات العمل إن لم يكن كلها.
- **الحدس:** هي القابلية على التنبؤ بالتغيير ووقوع الأحداث الجديدة، وتوسيع مدى الرؤيا، وامتلاك روح المبادرة.
- **فهم الذات:** قدرة القائد أو القائدة على تشــخيص مواطن الضعف والقوة لديه. تسعى بعض المنظمات إلى تعريض القائد فيها إلى فرص التحدي، للتعرف على قدراته وإمكاناته من أجل اكتساب مهارات معينة، والكشف أيضاً عن مواطن الضعف والقوة لديه.
- **التبصر:** قدرة القائد أو القائدة على التصور والتخيل والنظر إلى ما وراء الحالات التي قد تواجه المنظمة في المســتقبل القريب للعمل على جنــي الإيجابيات لصالحها. فالقائد أو القائدة الذي يتمكن من تصور مســتقبل منظمة من خلال نشــاطها، ويترجمه إلى خطة عمل فعلية يكسب الثقة العالية والتفاف أتباعه حوله.
- **قيم الانسجام:** قدرة القائد أو القائدة على فهم واستيعاب المبادئ المسيِّرة للمنظمة وقيم العاملين، والعمل على إحداث الانسجام والتوافق بينهما.

٢-٣ معايير ومتطلبات اختيار القيادة النسائية:

وهناك عدد من الإجراءات والمتطلبات والعناصر التي يجب أن تتوفر في القيادة النسائية ليتم اختيارها في المناصب العليا، أهمها كما وردت في (الحسيني، ١٩٨٨):

١- التأثير الشخصي للمرأة: وهو قدرة المرأة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما. وهذا التأثير يكون مصدر إجماع ولاء مرؤوسيها وحبهم واحترامهم وتقديرهم لها.

٢- النفـوذ: وهـو قدرة المرأة على إحداث أمر أو منعه، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية لدى المـرأة وليس بالمركز الوظيفـي لها، وهذا التأثير قد يكون مصـدره الخبرة والمهارة لدى القائدة، إذ يفترض أن تكون أعلى من مرؤوسـيها خبرة ومهارة لكي تكتسـب احترامهم، وتمتلك قوة التأثير فيهم.

٣- السلطة القانونية: الحق المعطى للقائدة في أن تتصرف وتطاع، أو هي السلطة الممنوحة للمـرأة القيادية بحكم العمل الإداري الذي تحتله في الهيكل التنظيمي. وهي سـلطة رسـمية شرعية تستطيع القائدة من خلالها توجيه الأوامر، واتخاذ القرارات التي تحدث التأثير، وتحقق الإنجاز المطلوب.

ويـرى (Lambert, 2004) أن من أهم المهارات الأساسـية الواجـب توفرها في القيادة تتمثل في:

١- **المهارات الذاتية:** وتشـتمل هذه المهارات على بعض السـمات والقدرات اللازمة لبناء شخصية الأفراد مثل: القدرات العقلية، وضبط النفس، والابتكار.

٢- **المهـارات الإنسـانية:** وتتضمـن هذه المهارات قـدرة القائد أو القائـدة في التعامل مع مرؤوسيه، وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بين الأفراد، وهذا بدوره يتطلب نوعاً من عملية الفهم المتبادل بين الأفراد من أجل معرفة ميولهم وآرائهم واتجاهاتهم.

٣- **المهـارات الفنية:** وتتضمن هـذه المهارات المعرفة التي تختص في فرع من فروع العلم، والتـي تختص في اسـتخدام المعرفة من أجل تحقيق الأهداف بكفـاءة وفاعلية، وهذه المهارات يمكن الحصول عليها من الدراسة والخبرة، ومن أهم ما يميز هذه المهارة: الفهم العميق والشامل للمهارات، وتحمل المسؤولية.

٤- **المهـارات الإدراكيـة:** تتكون هذه المهـارات في الإدارة العليا، وتتضمـن قدرة القائد أو القائدة على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهم الترابط بين نشاط وأجزاء التنظيم، ومعرفة تأثـير التغييرات التي تحدث في أي جزء من أجزاء التنظيم، إضافة إلى القدرة على تصور وفهـم علاقات الموظف بالمنظمة وعلاقـات المنظمة بالمجتمع ككل. وتنبع أهمية هذه المهارات من خلال استخدامها في المهارات الإنسانية.

وتعد المهـارات الإداريـة للقيادات النسائية بمثابة حجر الأساس للإدارة، إذ إنها تقوم على نقـل الجهـاز الإداري مـن الحالـة السـاكنة إلـى الحالـة المتحركـة، وفـى العصـر الحالي أصـبحت الكفاءة الإدارية ضرورة مُلِحَّة، وهذا بدوره يستدعي أن تتمتع القيادات الإدارية النسائية بمهـارات إداريـة فنيـة وسـلوكية رفيعـة المسـتوى حتى تصبح قادرة على مواجهة التحديات المحيطة بالمؤسسات، ومـن المهـارات الأساسـية التي ينبغي توفرهـا في القيـادات النسائية ما يلي (حرب، ٢٠١٠):

١- **مهارات التصور الكلى:** وتتمثـل هذه المهارة في مدى رؤيـة واسـتيعاب أنشطة الأعمال كمنظومـة واحـدة، كما تهدف هذه المهارة إلـى تحقيق الأهداف الكليـة للمنظمـة، وبنـاء وتنميـة أساليب الاتصـال المؤسسي والتي تُشكل أساس التنظـيم داخل المؤسسات.

٢- **المهارات الفنية:** إن المهـارة الفنيـة للقيـادات الإداريـة النسائية تقوم بشكل أساسي على المعرفة، والقدرة على توظيف المعارف والتجارب ومعطيات التقدم التقني؛ لإثراء النظم والأساليب التي ترفع كفاءة الأداء وتزيد فعاليته.

٣- **المهـارات الإنسـانية:** وتتمثـل هذه المهـارة بقدرة القائـدة على التعامـل مع الأفراد والجماعـات وتنسـيق جهـودهم، والسعي من أجل خلـق منـاخ تنظيمي جيد للعمـل، مـما يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي. كما تشـمل هذه المهارة المشـاركة الإيجابية في صـنع القـرار بمـا يـؤدى إلـى زيادة ولاء وانتماء الموظفين في جميع المستويات الإدارية، وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة بدرجـة عاليـة من الكفاءة والفاعلية.

٤- **المهارة الإدارية:** والتي تتمثل في قدرة القائدة على التعلم والتـدريب، وزيـادة التأهيـل في علـم الإدارة ومـا يتصـل بـه مـن معـارف إنسـانية تثـري قـدرات القائـدة الفنيـة، وتُنمِّي فيه المهارات والاتجاهات الإيجابية نحو العمل المؤسسي.

ونظرا لطبيعة المؤسســات المختلفة وطبيعة العمل بها ينبغي أن تتوفر خصائص معينة لدى القادة الذين يتولون المناصب العليا (Hulpia, Deevos, 2009):

- أن يكــون القائد قادراً على اتخاذ القرار الفعال، وأن يكون حازماً في المواقف التي تتطلب الحزم، وأن يظهر عاطفته في المواقف التي تتطلب ذلك.
- أن يتســم القائد بالذكاء حتى يتمكن من إدراك عناصر الموقف، وتحديد الأهداف المرجو تحقيقها؛ وذلك لإنجاح الرسالة التي يسعى لتحقيقها.
- أن تتوفــر لديــه المهارة اللازمــة في التعامل مع الغير وقوة التأثير عــلى الغير، وذلك نظراً لطبيعة التعامل في المؤسسات التعليمية.
- أن يكون لدى القائد القدرة على معرفة نقاط القوة والضعف في أنظمة المؤسسة التي يعمل بها.
- أن تتوفر لديه الشخصية الواضحة في مجال التربية والتعليم، والقدرة على متابعة الأعمال وتشجيع الموظفين.

وعليه نستنتج أن القائد الناجح هو الشخص الذي يتحلى بهذه الصفات، ويقوم بعملية الموازنة بين هذه الصفات، وبذلك تنمو عملية القيادة وتتطور من خلال التجارب الشخصية الناجحة.

وهناك عدد من الصفات والمعايير والســمات الشــخصية والمهارات التي يجب أن يمتلكها الشخص في المناصب القيادية، وهذه الصفات يمكن تلخيصها كما وردت في (الحسيني، ١٩٨٨؛ Covey, 1992) كما يلي:

- **الخصائص الشخصية (الذاتية):** وهي خصائص تتعلق بشخصية الفرد نفسه؛ كطريقة تفكيره والتخطيط، والإبداع والقدرة على التصور، والمصداقية والثقة بالنفس، والرقابة الذاتية.
- **المهارات الاجتماعية (الإنسانية):** كالعلاقات الاجتماعية، وطرق الاتصال، والتحفيز.
- **المهــارات التخصصيــة (الفنية):** وهي المهارات المعرفية التــي تتعلق بالخبرة والمعرفة في الموضــوع والمؤهلات العلمية؛ كمعرفة الموضوع الــذي يديره، والمناخ والبيئة التي يعمل بها؛ بحيث يصل إلى حل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة.
- **مهارات التعلم المســتمرة:** من أهم صفات القائد العمل على التطوير المســتمر والتعلم المستمر؛ وذلك من خلال القراءة، التدريب، الدورات، الاستماع.

- الخصائـص المتعلقة بتقديم الخدمات: من صفات الأشـخاص بالمناصـب القيادية أنهم ينظرون إلى الحياة كرسالة ومهمة لا كمهنة، إنهم يشعرون بالحمل الثقيل وبالمسؤولية.
- **امتلاك الطاقة الإيجابية:** فالقائد يجب أن يكون مبتهجاً وسـعيداً ونشيطاً، مشرق الوجه باسم الثغر طلق المحيا، تقاسيم وجهه هادئة لا يعرف العبوس والتقطيب إلا في موضعها، ومتفائلاً إيجابيًّا، وتمثِّل طاقته شُحنةً للضعيف ونزعاً لسلبية القوي.
- **الثقة بالآخرين:** لا يبالغ القائد في رد الفعل تجاه التصرفات السلبية أو الضعف الإنساني، ويعلـم أن هناك فرقـاً كبيراً بين الإمكانات والسـلوك، فلدى النـاس إمكانات غير مرئية للتصحيح واتخاذ المسار السليم.
- **امتـلاك حيـاة متوازنة:** فالقادة يجب أن يكونوا نشـيطين اجتماعيـًّا، ومتميزين ثقافيًّا، ويتمتعون بصحة نفسـية وجسـدية طيبة، ويشـعرون بقيمة أنفسهم، ولا يقعون أسرى للألقاب والممتلكات، وهم أبعد ما يكونون عن المبالغة، وعن تقسيم الأشياء إلى نقيضين، ويفرحون بإنجازات الآخرين، وإذا ما أخفقوا في عمل رأوا هذا الإخفاق بداية النجاح.
- **التطلـع للحيـاة كأنها مغامرة:** فالقادة يجب أن ينبع الأمـان لديهم من الداخل وليس مـن الخارج؛ ولذا فهم سـبَّاقون للمبادرة، توَّاقون للإبداع، ويـرون أحداث الحياة ولقاء الناس كأفضل فرصة للاستكشاف وكسب الخبرات الجديدة؛ إنهم روَّاد الحياة الغنية الثرية بالخبرات الجديدة.
- **التكامل مع الغير:** فالقادة يجب أن يتكاملوا مع غيرهم، ويُحسِّنوا أي وضع يدخلون فيه، ويعملوا مع الآخرين بروح الفريق لسـد النقص والاسـتفادة من الميزات، ولا يتردَّدون في إسناد الأعمال إلى غيرهم بسبب مواطن القوة لديهم.
- **التدرب على تجديد الذات:** فالقادة يجب أن يدربوا أنفسهم على ممارسة الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية: البدنية، والعقلية، والانفعالية، والروحية.

وكـما ذكرت العديد من الدراسـات عن الصفات القيادية التي تميـز المرأة، فالمرأة تمتلك طبيعتها الخاصة والتي ميَّزها الله تعالى بها عن الرجل، وتشير الدراسات الحديثة إلى مجموعـة مـن الصفات والتي تتميز بهـا المرأة في القيـادة، وأهمها كما وردت في (الحسيني، ١٩٨٨؛ حرب، ٢٠١٠؛ البلوي، وأحمد، ٢٠٠٨):

- **المشـــاركة:** ومن أنواع المشـــاركة الاستشـــارة في عمليـــة اتخاذ القرار، والمشـــاركة في النصح والتوجيه.
- **التعاطف:** الشـــعور بالرحمة وتقدير احتياجات الآخرين وظروفهم. وهذه الصفة تعين المرأة على بناء علاقات حقيقية وصادقة، مما يجعل الأتباع يحبونها ويتحركون معها نحو الأهداف المشتركة برغبتهم.
- **الإبداع:** المرأة أكثر إبداعاً من الرجال مما يعطي المرأة القدرة على إيجاد حلول غير مســـبوقة، والإسهام بأفكار تعين المؤسسات على تغيير طريقة عملهم بما يتناسب مع التغييرات السريعة.
- **تفهم حاجات النساء:** فالمرأة أقدر على تفهم حاجات النساء أكثر من الرجال، وإذ أصبح للنســـاء دور أكبر في الاقتصاد؛ فإنها هي التي تُصدر معظـــم القرارات المتعلقة بالمنزل أو التعليم وغيرها، لذلك فمن المهم فهم طريقة المرأة في التفكير واتخاذ القرار.
- **التفويض وإعطاء الصلاحيات:** فالمرأة تعطي صلاحيات للعاملين معها، وتخولهم في حرية اتخاذ القرار مما يجعل الفريق متحمساً ومتماسكاً.
- **بُعد النظر:** تمتلك المرأة نظرة مســـتقبلية بعيدة، وهي تحرص على جمع المعلومات أكثر من الرجل، وبالتالي فهي صاحبة نظر أبعد منه.
- **الاتصال:** تعد المرأة أكثر استعداداً وانفتاحاً للحوار للوصول إلى حلول للمشكلات، وتعتبر أن الاتصال والحوار أساسي لإدارة العمل.
- **العلاقـــات:** تُعـــد المرأة سريعة وعميقـــة في تكوين العلاقات مع الآخريـــن، ودقيقة في الانتباه للأخطاء التي قد تؤثر سلباً على العلاقات، والمرأة تملك منهجية في إقامة العلاقات بشكل منظم.

المبحث الرابع: تطوير القيادات النسائية:

تُمثل المرأة عنصراً مُهـــمًّا وضروريًّا في تطور ونهوض المجتمعات، وذلك نظراً للدور الذي تقـــوم به في المجتمع من قيادة العديد من المجالات المختلفة داخل وخارج المنزل، فالقيادة تظهر أثناء العمل داخل المنظمة والتفاعل مع الآخرين لتحقيق أهداف محددة، وكي تتمكن المرأة من تحقيق الأهداف المطلوبة في المجال القيادي، لا بد من النظر إلى مهاراتها وقدراتها السابقة الذكر للقائد الفاعل.

كما ذكر (Almeseliem, 2012) أن هناك العديد من التحديات والمعوقات التي تواجه القيادات النسائية، من أهمها ما يلي:

- **المعوقات التنظيمية:** والتي تتمثل في التنظيم الإداري، والتي تكون سبباً مُعوِّقاً في تحقيق الأهداف.
- **معوقات نقص التمكين:** وتتمثل في كافة المعوقات التي تحد من قدرة القيادة في التأثير واتخاذ قرارات سليمة، وإحداث التغيير المطلوب لتحقيق النجاح والتميز في أداء مهمتها ودورها بصفتها قائدة.
- **المعوقات الثقافية:** والتي تتمثل في عدد من الموروثات والمعتقدات الثقافية السائدة والمتعلقة بالنظر للمرأة بصفتها قائدة، سواء لدى الزملاء من الرجال أو من مرؤوساتها وزميلاتها من النساء، والتي قد تكون بمثابة عائق أمام ممارستها لدورها القيادي بفعالية. وعلى الرغم من تنامي الدور القيادي للمرأة في المجتمع؛ فإنه ما زالت هناك نظرة تقليدية وممارسات مجتمعية تحول بين المرأة وبين التقدم الوظيفي. ومن أهمها: ارتباط الكفاءة الإدارية بالرجل، والتشكيك في كفاءة القلَّة من النساء التي تصل إلى المواقع القيادية. كما تواجه المرأة عدداً من المعوقات الذاتية التي تشمل الخصائص الشخصية ذات التأثير السلبي على ممارسة القائدة دورها القيادي بنجاح وفعالية. إضافة إلى ذلك فإن المرأة تخضع لتنشئة اجتماعية وتربوية وضغوط اجتماعية قد تمنع من تكوين القيم والاتجاهات المناسبة للعمل الإداري، ولا تساعد على بناء الثقة بالنفس لديها، مما يحد من فعالية بعض النساء في العديد من المواقع القيادية.

ومن معوقات تحقيق التمكين الإداري للمرأة في المؤسسات الحكومية (Greasley et. al, 2015) ما يلي:

- عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين.
- حرص المديرين على مراكزهم ومناصبهم الوظيفية.
- ضعف المهارات التي يمتلكها العاملون وعدم رغبتهم في تحمل المسؤولية.
- المناخ التنظيمي غير الصحي، مما ينعكس سلباً على معنويات العاملين ومستوى أدائهم.

- رتابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية.
- عدم عدالة نظام الحوافز.

ولتطوير القيادات النسائية ينبغي مراعاة أهم المهارات والقدرات اللازمة لتنمية القيادات النسائية؛ لتحقيق النجاح للمنظمات وتحقيق فاعلية أكبر للقيادات النسائية في أدائها لدورها القيادي، وهي تتمثل فيما يلي (أبو خضير، ٢٠١٢):

- **المهارات المعرفية:** وتتضمن هذه المجموعة المهارات التالية: مهارة التفكير والتخطيط الإستراتيجي، ومهارة الإبداع، ومهارة التحليل، والمنظور العالمي.
- **مهارات العلاقات:** وتتضمن هذه المجموعة: مهارة التأثير، مهارة إثارة الحماس، إدارة الذكاء، مهارة الاتصال، التعاون، بناء العلاقات.
- **مهارات إدارة الذات:** وتتضمن هذه المجموعة: مهارة بناء الثقة، ومهارة التكيف، ومهارة التعامل مع الانفعالات، والفضول وحب التعلم.
- **المهارات التنفيذية:** وتتضمن هذه المجموعة: مهارة التعامل مع المراجعين، ومهارة تخطيط وإدارة البرامج، ومهارة الإنجاز.

وتحصل عملية تطوير القيادات النسائية من خلال مشاركتهن في العديد من المناصب العليا وفِرق العمل، ومن خلال تقديم التدريب المناسب لهن، وتوفير بيئة العمل المحفزة والمطورة؛ والتي تساعد المرأة على الوصول للمناصب القيادية العليا، كما تسهم ممارسة التغذية الراجعة والإرشاد القيادي في تطوير القيادات النسائية.

٤-١ المشاركة في اللجان العليا:

أصبحت المؤسسات المختلفة تدرك أهمية القيادة المشتركة بين الرجل والمرأة، والدور الذي تلعبه في مجال التغيير، فالدور القيادي الذي يمارسه المدير في المنظمة لا ينبغي أن يستأثر به الرجل دون المرأة، وبخاصة في هذا العصر الذي يشهد تحوُّلات جريئة نحو تمكين المرأة وإعدادها لتولي المناصب القيادية، وإشراكها في سوق العمل وصنع القرار، سواء كان هذا القرار سياسيًا أو اقتصاديًا. إضافة إلى ذلك فلا يمكن تحقيق تنمية حقيقية دون تفعيل جميع مقومات المجتمع، فإن النهوض بالقدرات القيادية للمرأة وتمكينها من المشاركة في عملية التنمية أصبح مطلباً رئيساً، وترتكز عليه التوجهات التنموية للكثير من دول العالم بشكل عام، والدول العربية بشكل خاص.

وتُعَـدُّ كل من المشـاركة والتطوير وجهين لعملة واحدة، إذ يشـير مفهوم تطوير المرأة إلى كل ما من شـأنه أن يطور مشـاركة المرأة، وينمي من قدرتها ووعيها ومعرفتها، ومن ثَمَّ تحقيق ذاتها على مختلف الأصعدة المادية والسـيكولوجية والاجتماعية والسياسية، ويتيح لديهـا كافة القـدرات والإمكانات التي تجعلها قادرة على السـيطرة على ظروفها ووضعها، والإسهام الحر والواعي في بناء المجتمع (الشناوي، ٢٠٠٦).

وهنـاك العديد من العوامل التي تُسـهم في تعزيز وتطوير المرأة للمشـاركة في المناصب القياديـة العليـا جنباً إلى جنبٍ مع الرجل، ومـن أهم هذه العوامل (البدارين، والقواسـمة، ٢٠١٣):

- انتشـار العولمة والمنافسـة المحلية والعالمية وما يصاحبهما مـن حدوث تقارب للثقافات وتكامل للاقتصاد، ورغبة غير مسـبوقة لتحسين الظروف المعيشية للمرأة، ودعم حقوقها ومساندة حريتها وتمكينها.
- الاستجابة للعديد من التوجهات، وخاصة توجهات المنظمات العالمية، وعلى رأسها: منظمة الأمـم المتحدة، صندوق النقد الدولي، والبنك الدولي، والتي تدعو إلى إشراك وتمكين المرأة في العمل، وخاصة في الدول النامية.
- المستوى المتطور الذي بلغته المرأة من حيث: المقدرة والكفاءة والأهلية، والمهارة والرغبة في العمل.
- الدعـم المقـدم من الجهات الحكومية وشـبه الحكومية في مجـال الأنظمة والتشريعات والقوانين التي تدعو لتمكين المرأة وظيفيًّا.

وقد سـعت العديد من دول العالم إلى رفع نسـبة مشاركة المرأة في سوق العمل، وذلك مـن خلال إضافة العديد مـن المناصب التي تتولاها المرأة في مختلف المجالات السياسـية والاقتصاديـة والاجتماعيـة والتعليمية، فضلاً عن مشـاركتها الفعالة في مجلس الشـورى، وتمثيلهـا لدولهـا في المجال الدبلومـاسي، وكسرها لاحتـكار الرجل للمناصـب القيادية في القطاعات المختلفة بشـكل عام، وقطاع التمويل بشـكل خاص، وتوليها المناصب العليا في القطاع التعليمي، وترشيح نفسها لعضوية المجالس البلدية، كما دخلت المرأة المجال الأمني في العديد من دول العالم.

وتعد مشـاركة المرأة في الأنشـطة الاقتصادية والاجتماعية والسياسـية من أهم عوامل

تطويرها في المجتمع وصنع القرار، ويجب على المجتمع أن يستغل طاقات كل أفراده دون تمييز بين النساء والرجال في كافة مجالات التنمية، لرفع مستوياتهم المعيشية وتحقيق أهداف رقي المجتمع. ولذلك فإن الاهتمام بتنمية دور المرأة في المجتمع من عوامل نجاح العملية التنموية برُمَّتها، وذلك للعمل على استغلال كافة طاقات المجتمع الإنتاجية (الشناوي، ٢٠٠٦).

و هناك تطور ملحوظ في نجاح المرأة في دول العالم في إبراز قدراتها في مختلف المجالات، مثل: المشاركة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، إذ تشارك المرأة اليوم بفاعلية في صنع القرار والتنمية من خلال وجودها في الوزارات والهيئات الحكومية والقطاع الخاص، أو كسيدة أعمال ناجحة، وتساعد التشريعات المختلفة على ضمان حرية المرأة في المشاركة، وعلى تسهيل وتشجيع ودعم دورها في عملية التنمية الشاملة، وذلك من خلال المساواة التامة مع الرجل في اكتساب القدرات البشرية وتوظيفها، وضمان حق العمل والمشاركة، مع الأخذ بعين الاعتبار لبعض الاختلافات بين الجنسين (المقداد، ٢٠٠٦).

ومن أهم أهداف تعزيز وتمكين المرأة من المشاركة في المناصب القيادية العليا بحسب (بامخالف، ٢٠١٥):

- رفع نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل من أدنى مستوى لأعلى مستوى.
- رفع مستويات التوعية لدى المرأة بما يتناسب مع عصر التكنولوجيا والإنترنت.
- تمكين المرأة في إكسابها مهارات كانت مقصورة على الرجل.
- المشاركة في إعداد الخطط والإستراتيجيات المتعلقة بقضايا المرأة.
- مساعدة المرأة في اتخاذ القرارات دون تردُّد أو حياء.
- تنمية مهارة التحرير والتفكير لدى المرأة.
- حل المشكلات التي تواجه المرأة في العمل.
- استخدام الفلسفة والتطبيق الإداري الحديث.
- توفر موارد بشرية قادرة على العمل.
- بناء قواعد بيانات عن العمل النسوي.

إلا أن هناك عدداً من العوامل والتحديات التي تحول دون مشـاركة المرأة في المناصب العليا، فقد ذكر كل من (صقر، وشحاته، ٢٠٠٩) عدداً من المعوقات والتحديات التي تحول دون مشاركة المرأة في العمل في المناصب القيادية، وهي:

- الظـروف والمعتقدات الاجتماعيـة: وتتمثل في مجموعة الموروثـات الاجتماعية القديمة والقائمة على التقسـيم التقليدي لـلأدوار بين المرأة والرجل، الأمـر الذي يعني أن قضية العمل بالنسبة للمرأة هي ليست على نفس درجة أهمية العمل للرجل، وإضافة إلى ذلك؛ فهناك نظرة المرأة السـلبية نفسها حول قدرتها وكفاءتها، وبالتالي قدرتها على المشاركة أو حتى قناعتها بأهمية ذلك.
- التمييـز النوعي بـين الرجل والمرأة: ويمثل هذا التمييز أحد أهم المشـكلات الهيكلية في سـوق العمل، إذ يأتي التمييز في تقسـيم الوظائف بشكل أو بآخر وفي مستويات الأجور، مما يقلل من الحافز أمـام المرأة للمشاركة.
- عدم توفر المعلومات بسـهولة ويسر وبدرجة كافية أمام المرأة بالنسبة لاحتياجات سوق العمل أو فـرص العمل المتاحـة، وكذلك عن برامج التدريب وأنـواع الخبرات المطلوبة، إضافة إلى صعوبة الحصول علـى التمويل الكافي إذا أرادت القيام بمشروع، وكذلك عدم تيسر وصولها إلى الأسواق، وعدم تمتعهـا بـشبكات اتصال كافية.

كـما ذكرت كل من (بامخالـف، ٢٠١٥؛ Blattmanet al. 2013) أهـم التحديات التي تتعلق بتمكين المرأة من المشاركة في القيادة في المؤسسات الحكومية، وهي:

- **تحديـات تتعلق بالمرأة نفسـها (معوقـات ذاتية):** وتتمثل هـذه التحديات بالضغوط النفسـية التي تواجهها المرأة للالتحـاق بالأعمال غير التقليدية، وعـدم قدرة المرأة على اتخاذ قرار التحاقها ببعض الأعمال، وطول ساعات العمل، خاصة في القطاع الخاص، يحرم المـرأة من الاهتمام بأسرتها، وخضوع المرأة في معظم الأحيان لسـلطة الذكور والقرارات التي تخص تعليمها وعملها.
- **تحديـات تتعلـق بالمجتمع:** وتتمثل هذه التحديات بضعـف الوعي الاجتماعي بأهمية دور المرأة في التنمية، وتحد العادات والتقاليد من التحاق المرأة بالكثير من المهن، وعدم اقتناع المجتمع بانخراط المرأة في الأعمال التي يزاولها الرجال، إضافة إلى رفض أغلب الأسر السماح بالعمل في الأعمال التي فيها اختلاط بين الجنسين.

- **تحديــات تتعلق ببيئة العمل (المعوقــات التنظيمية والإدارية):** وتتمثل هذه التحديات بتعقيــد الإجــراءات الإدارية والأنظمة عنــد البحث عن عمل، والافتقار للإرشــاد المهني المناسب، وعدم توفر المعلومات بسهولة وبدرجة كافية بالنسبة لاحتياجات سوق العمل.
- **تحديات اقتصادية:** وتتمثل هذه التحديات بانخفاض مستوى الأجور المقدمة في القطاع الخاص مقارنة بالقطاع الحكومي، ومنافســة العمالة الوافدة على ســوق العمل بســبب انخفاض رواتبها، وعدم تناسب الراتب المعروض مع الجهد المبذول، وعدم توفر المكافآت والحوافز المادية.

أما (البلوي، وأحمد، ٢٠١٦) فقد ذكرا أن من أهم المعوقات التي تعوق مشاركة النساء، وتقــف في طريق تقدمها وطموحها في المشــاركة والوصول للمناصب العليا في المؤسســات الحكومية ما يلي:

- نظرة القيادة الإدارية لعمل المرأة.
- ضعف القناعة بالقرارات التي يتم منحها من قِبل النساء.
- ضعف قدرة النساء على تحمل المسؤولية القيادية.
- ضعف الاهتمام بتنمية مهارات النساء.
- الخوف من الفشل.
- نقص الثقة بالنفس.
- قلة رغبة بعض القيادات النسائية بالعمل في العديد من الوظائف العليا.

وكنتيجــة لزيادة التحاق المرأة بجميع مســتويات التعليم ومختلف مجالات التوظيف، وجوانب الحياة العامة في المملكة العربية الســعودية، شــهِدت الســنوات العشرة الأخيرة مشــاركة متزايدة من النســاء في المناصب الإدارية العليا، وفي عملية صنع القرار في الأماكن العامة والقطاع الخاص على حدٍ ســواء. وأشــارت التطورات الأخيرة إلى اتجاه إســتراتيجي واضح لصانعي القرارات والسياســات وخطط التنمية في المملكة العربية الســعودية؛ نحو دور أكــبر للمــرأة في الحياة العامة وفي المناصب القيادية العليــا في المجالات العامة. وعلى الرغم من الدور الكبير الذي تلعبه المرأة في المجتمع الســعودي، إلا أن الدلائل تشــير إلى أن

النســاء في المناصب القيادية يواجهن واقعاً مختلفاً عن نظرائهن الذكور؛ بســبب التحديات التنظيمية والشخصية والثقافية التي تعوق فعاليتهن كقادة (Al-Ahmadi, 2011).

وترى الباحثة أن تمكين المرأة في الســعودية من المشــاركة في المناصــب القيادية ما زال بحاجة إلى التطلع بشــكل أفضل نحو مشــاركة المرأة في صنع القرارات. وعليه يمكن إيجاز أهم المعوقات التي تواجه المرأة السعودية في صناعة القرار فيما يلي:

- المعوقات الثقافية.
- المعوقات الشخصية.
- النظرة الاجتماعية النمطية.
- موقف الرجل السلبي نحو المرأة القيادية.
- خوف المرأة من عدم القدرة على التوفيق بين متطلبات الأسرة ومهام المنصب القيادي.

وهناك عدد من القوانين المهمة التي تسمح بتطوير المرأة، ومن المشاركة في تولي المناصب العليا في المملكة العربية السعودية، وهو قانون السماح للمرأة بالمشاركة في نظام المرافعات في المحاكم، ومشاركة المرأة في العمل الدبلوماسي، وترشيحها وانتخابها في مجالس الغرف التجارية الصناعية. ولعل ذلك يعد من المبادرات الجادة التي تُعزِّز من عملية تمكينها من المشاركة في صنع واتخاذ القرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي في المملكة (الأحمدي، ٢٠١٤).

كما قامت المملكة العربية السعودية بفرض العديد من الأنظمة والقوانين لتمكين المرأة الســعودية من المشــاركة في تولي المناصب العليا في مؤسســات الدولــة؛ إذ قامت المملكة في أثنــاء وضــع خططها التنموية بتضمــين موضوع تمكين المرأة الســعودية ضمن أهدافها العامــة، وخصَّصت جزءاً يختــص بتمكين المرأة الســعودية للمشــاركة في تحقيق أهداف التنمية، وتطوير إســهامها في النشاط الاقتصادي، وتأمين الخدمات المساندة؛ وذلك من أجل تمكينها من المشاركة في المجتمع. كما شرعت المملكة العربية السعودية العديد من القوانين والأنظمة التي تنظم تمكين المرأة من المشاركة في صناعة واتخاذ القرارات في المملكة؛ ومنها ما يتعلق بتنظيم عمل المرأة من خلال تحديد العديد من مجالات العمل التي تساعد المرأة على وضع الضوابط والآليات المطلوبة في هذا المجال، إضافة إلى تشريعات ومراســيم ملكية

لمشـاركتها السياسـية والاقتصادية في عملية التنمية من خلال تعيينها في مجلس الشـورى، إضافة إلى السـماح للمرأة السـعودية بالمشـاركة في الترشـيح لانتخابات المجالس البلدية (بخاري، ٢٠١٢).

٤-٢ تدريب القيادات النسائية:

تعـد وظيفة التدريب من أهـم وظائف إدارة الموارد البشريـة داخل المنظمات، ويعد التدريب وظيفة مُكمِّلة لعملية الاختيار والتعيين، كما تسـاعد عملية التدريب على تطوير وزيـادة مهارات العاملين وتحسـين قدراتهـم على أداء الأعمال المسـندة إليهم، وذلك لأن العنصر البشري شـأنه في ذلك شأن عناصر الإنتاج الأخرى والأدوات، كما أن التدريب يسهم في تغيير سـلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم، بمعنى آخر؛ فإن التدريب يسـهم في جعل الأفراد يسلكون بشكل يختلف بَعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب، وتشتمل التغيرات في سلوك العاملين على تغيير المعارف والمعلومات؛ تغيير المفاهيم والقيم والاتجاهات؛ تغيير المهارات والقدرات؛ وتكون محصلة هذا التغير هو تحقيق نتائج إدارية للمؤسسـة مثل: زيادة الإنتاجية والأداء، وتحسـين النظام الإداري من أجل تخفيض التكاليف، وزيادة الأرباح للمنظمة.

وتـأتي أهمية التدريب مـن أهمية الدور الـذي يقوم به التدريب في زيـادة المهارات والمعـارف والاتجاهات لدى القيادات، على الرغم من أن القائد يمتلك العديد من المهارات والمعـارف عند التحاقه بأي عمـل، فإن هذه المعارف والمهارات قـد تكون غير كافية، وقد تحتاج إلى تنميـة وتعـديل وتنشيط وتجديد وإضافة مسـتمرة حتى يمكنه القيام بالمهام المطلوبـة منه. كما أن أهمية التدريب تنبع من الدور الذي تقوم به في تطوير القادة، مما يجعـل القائد قادراً على التكيُّف مع المتغـيرات المتلاحقة في بيئة الأعمال. إضافة إلى ذلك؛ فإن التدريب لدى القيادات يعد أمراً ضرورياً من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسات.

كما أن تـدريب القيادات يُعَد دعامـة قويـة للاقتصاد والتنميـة، وخصوصاً الإدارية على وجه التحديد، ومن هذا المنطلق نجد أن التنمية الإدارية تهتم بأساليب وطرق العمل لدى الجهاز الإداري، ودعمهم بالمعارف والاتجاهات الجديدة والتطورات الحادثة في جميع المجالات، وتدريبهم على استخدام التقنية للاستفادة منها (البقمي، ٢٠٠٧).

٣-٤ توفر بيئة عمل مطورة وفرق عمل محفزة لتطوير الأداء:

لا يمكن توفير بيئة عمل مناسبة للقيادات النسائية، وفي حالة توفير بعض الوظائف لا بد من متابعة أداء القادة الجُدد، ومناقشة الصعوبات التي تواجههن في أثناء العمل، وذلك لوضع مقترحات أفضل للعاملات الجُدد؛ سواء كانت المشكلة سوء التدريب أو أن الوظيفة لا تناسب مؤهلاتهن العلمية، أو مشكلات أخرى مع أرباب العمل والموظفين تُحال إلى جهات مختصة لمعالجة ذلك؛ فتمكين المرأة من تولي المناصب القيادية والإدارية العليا عملية شاملة، وتأخذ وقتاً، وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.

ولم يعد القادة اليوم هم الوحيدون الذين يملكون أعلى المؤهلات والخبرات في المنظمات الإدارية، ففي الوقت الحاضر يمتلك العاملون في المؤسسات العديد من المؤهلات والقدرات قد تفوق ما يملكه القادة. وعليه فإن هذا التغير في مستوى التعليم والقدرات والمهارات التي يتمتع بها العاملون في المؤسسات يؤدي إلى تغير بيئة العمل في المؤسسات، إذ فرض هذا التغير تغييراً في أسلوب تعامل القادة مع مرؤوسيهم، وهذا التغيير هو ضرورة التعامل بروح الفريق الواحد على مستوى القسم والإدارة، وكذلك المنظمة.

وقد أثبت أسلوب فرق العمل نجاحه في تعامل القادة مع مرؤوسيهم مما جعله يحظى بأهمية على مستوى جميع الأساليب الإدارية الحديثة مثل: أسلوب إدارة الجودة الكلية، وأسلوب إعادة اختراع نظم العمليات الإدارية. ومن هذا المنطلق فقد اعتمدت العديد من المؤسسات فِرق العمل، وثبت أنها وسيلة فعالة في حل مشكلات العمل وتحسين الأداء، وتمهيد الطريق لتجديد أساليب إدارة العمل. وعليه فإن فِرق العمل تتمثل في أنها كيان اجتماعي يضم عدداً من الأفراد ذوي الخبرات والمهارات المُتخصصة، ويمكن تعريف فريق العمل بأنه الأدوار الوظيفية المختلفة للأفراد الذين يشاركون في الالتزام نحو عمل معين، ويؤدون أدواراً معينة، وتجمعهم أهداف مشتركة، وتربطهم علاقات متعددة، وتسودهم قيم وقواعد سلوكية معينة، وتنتشر بينهم مشاعر وأحاسيس متنوعة، ويتعاونون من أجل تحقيق أهدافهم. وعليه يمكن تلخيص فوائد فِرق العمل في القيادات النسائية النقاط التالية (البقمي، ٢٠٠٧):

- خلق بيئة عالية التحفيز ومناخ مناسب للعمل.

- الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها.
- استجابة أسرع للتغيرات والتطورات التكنولوجية المتسارعة التي تحيط ببيئة المؤسسة.
- تفويض فعال للمهام المطلوبة مع زيادة في مرونة الأداء.
- الالتزام التام بالأهداف مع المحافظة على القيم المساندة.
- تحسين مستوى ونوعية القرارات.
- زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء.

٤-٤ ممارسة تغذية راجعة وإرشاد قيادي لتطوير الأداء:

يمكن وضع مقترح لتطوير المرأة القيادية في المواقع الإدارية الحكومية من خلال تعاون الجميع ومساهمته في تحسين أداء القيادات النسائية. فتطويرها يعود بالنفع على الجميع وليس على المرأة وحدها، لذلك يجب العمل على عدة مستويات وأصعدة لتحقيق التنمية الفعلية للمرأة في المواقع الإدارية الحكومية؛ فمثلا وعلى صعيد عمل المرأة الإداري والقيادي في المواقع الإدارية، يجب تحفيز المرأة على التكيف مع الاختلافات الموجودة بين الأفراد المحيطين بها في بيئة العمل، وذلك من خلال تحديد نوعية الاختلاف، سواء في القدرات أو الطموحات، أو طريقة التفكير والتعاطي مع المشكلات، كما يجب على المرأة أن تتعامل مع تلك الاختلافات بإيجابية؛ وذلك من خلال الاستفادة من تلك الاختلافات ومعالجة السلبي منها، إضافة إلى تحفيز المرأة على تطوير قدراتها على التواصل مع الآخرين، واختيار الطرق الملائمة للفعل وردِّ الفعل في المواقف المختلفة.

ويجب على المرأة أن تهتم بعملية التخطيط لمستقبلها الوظيفي، فعليها تحديد أهدافها القصيرة، والمتوسطة، وبعيدة المدى التي تريد تحقيقها، ومراجعة تلك الأهداف بين فترة وأخرى، وتقييم الإنجاز الذي حققته. وبالتالي إعادة ترتيب الخطط وتطويرها أو تصحيح مسارها، والعمل على تطوير مهارات المرأة الإدارية والفنية المختلفة، ورفع كفاءتها والاهتمام بعملية التعليم؛ سواء كان ذلك ضمن برامج أكاديمية رسمية، أو دورات تدريبية، أو حتى من خلال تبادل الخبرات مع الآخرين، إضافة إلى محاولة إظهارها للمستويات الإدارية المختلفة، وإبراز إنجازاتها ونجاحاتها الوظيفية، وعدم السماح للآخرين بتجاهلها أو التقليل من شأنها، وخوض المنافسة مع غيرها لتعزيز حضورها في وسطها الوظيفي (كريم، ٢٠١٥).

أما على صعيد الجهات المختصة الحكومية والخاصة فيجب القيام بما يلي (كريم، ٢٠١٥):

- تفعيل عملية الرقابة الإدارية، وتطبيق القوانين في عمليات التوظيف ومنح الترقيات، والعدل بين فرص التطور الوظيفي لكل من المرأة والرجل.
- تغيير الصورة النمطية للمرأة لدى المجتمع، والتعريف بمكانة المرأة في الإسلام.
- تسليط الضوء على أهمية دور المرأة في المجتمع، وأهمية مشاركتها في مؤسسات الدولة المختلفة، وفي المناصب العليا المختلفة من خلال تعزيز هذا الفكر في المناهج الدراسية، وتوعية الناس في الندوات.
- تسليط الضوء على التجارب الناجحة لسيدات في مواقع اتخاذ القرار من خلال الإعلام المسموع والمقروء والمرئي والإلكتروني.
- القيام بسن لوائح الأنظمة والقوانين التي تؤهل المرأة وتُمكِّنها من تولي المناصب القيادية بالمجتمع؛ بدون التأثير على وضعها العائلي والأسري ودورها المجتمعي.
- سن الأنظمة واللوائح التي تشجع تولي النساء للمناصب القيادية في مختلف المواقع، وتحفيزهن وتدريبهن على ممارسة المهام القيادية المختلفة، وذلك لتتحقق الفائدة.
- تطوير البرامج التدريبية وورشات العمل الداخلية والخارجية في أماكن العمل؛ وذلك لمساعدة القيادات النسائية وتطوير عملهن في المواقع الإدارية المختلفة.

ومن الممكن أن يتم ممارسة تغذية راجعة وإرشاد قيادي لتطوير الأداء القيادي للمرأة من خلال العديد من الممارسات، أهمها كما ورد بـ (بامخالف، ٢٠١٥):

- إعداد الخطط والإستراتيجيات المتعلقة بقضايا المرأة المختلفة.
- توعية المجتمع بحقوقها وحرياتها عن طريق برامج توعوية وإرشادية.
- إمداد وزارة القوى العاملة بجميع الطلبات الواردة ومعدلاتها.
- تنظيم دورات تدريبية للتوعية بدور المرأة في المجتمع وبحقوقها وواجباتها.
- وضع خطة إستراتيجية للنهوض بالمرأة وحل المشكلات التي تواجهها.

- عقد المؤتمرات والندوات وحلقات النقاش، والبحث في الموضوعات التي تخص المرأة.
- دعم دور المرأة في عملية اتخاذ القرارات دون اللجوء للرجل.
- تحسين المناخ العلمي الذي يعزز فيها الإبداع والابتكار عن طريق الدراسات والبحوث الإحصائية.
- تطوير قدرات المرأة في مجال العمل عن طريق التدريب.

المبحث الخامس: العوامل المؤثرة في ممارسة المرأة لدورها القيادي:

لقد حدَّدت (أبو حيمد، ٢٠١٨) العوامل المؤثرة التي تواجه القيادات النسائية في الوصول إلى المناصب العليا، وحصرتها في ستة عوامل كالتالي:

٥-١ العوامل النظامية:

المقصود بالعوامل النظامية هي المعوقات النظامية للأنظمة واللوائح الصادرة، أو مجموعة القواعد والأحكام القانونية المنظمة لنشاط معين، ومنها مجموعة الأنظمة واللوائح الحكومية والصادرة من الجهات المختصة، والمعمول بها في الوقت الراهن بالمنظمات الحكومية (الزومان، والعتيبي، ٢٠١٨؛ وزارة الخدمة المدنية، ٢٠١٨؛ الغامدي، ١٤٣٣) والتي من أهمها:

١- عدم تضمن الأنظمة واللوائح الحكومية أية نصوص تمنع شغل القيادات النسائية للمناصب العليا، وفي المقابل لا تنص هذه الأنظمة واللوائح صراحةً على إلزامية تمثيلها حتى بنسب محددة، ويشمل ذلك الأنظمة واللوائح الصادرة عن وزارة الخدمة المدنية. الأمر الذي قد يمنع القيادات النسائية من الوصول للمناصب القيادية العليا في جهة عملها، أو قد يكون ذلك بنسب منخفضة.

٢- استمرارية العمل ببعض الضوابط الحكومية الصادرة، والمؤثرة سلباً على فرص تمكين القيادات النسائية وحصولها على الوظائف القيادية، ومنها ما جاء في قرار مجلس القوى العاملة رقم (١-١٩-١٤٠٥هـ)، وتاريخ ١-٤-١٤٠٨هـ والضوابط هي:

- أن يكون هناك ضرورة لعمل المرأة، ويختلف تحديد الضرورة من امرأة لأخرى وفق المستوى الاجتماعي والأسري.

- أن يكـون العمـل ملائماً لطبيعـة المرأة، بحيـث لا يعوقها عـن أداء واجباتها المنزلية والأسرية، ومنعها من الأعمال التي لا تتناسب وطبيعتها.

- أن يكون مكان عمل المرأة منفصلاً تماماً عن مكان الرجل، مع وجود استثناءات لبعض المهن والأنشطة مثل: الوظائف الصحية والوظائف الإعلامية.

٣- عـدم تضمن لائحة التعيين في الوظائف العامة (١٤٣٩هـ) أو لائحة الترقيات (١٤٣٨هـ) الصادرة عن وزارة الخدمة المدنية معايير مُقنَّنة لاختيار وتعيين وترقية القيادات الإدارية في المنظـمات الحكومية، والتي يتم مـن خلالها تحديد الفرد المناسـب والمؤهل، بغض النظر عن النوع الاجتماعي رجلاً أو امرأة، لشغل الوظيفة القيادية، بحيث تتم المفاضلة والمقارنة بين المرشـحين والمرشـحات وفـق المعايير المقننة والمتطلبات المحددة لشـغل المنصب القيادي، ويشمل ذلك ما يلي:

- عدم سلامة طرق وأساليب اختيار القيادات الإدارية بصفة عامة.

- عدم وجود معايير واضحة ومحددة للتعيين أو الترقية للمنصب القيادي.

- اعتماد آلية الاختيار والتعيين على سنوات الخبرة، أو المؤهل الدراسي، أو تولي مناصب إدارية سابقة، أو العلاقات الشخصية.

٤- عدم وجود نظام يحدد مدة بقاء القيادات الإدارية في مناصبهم الحكومية، مما يؤدي إلى استمرار البعض لسنوات طويلة، وكنتيجة لتقادم معرفة ومهارة القائد قد يترتب عليه:

- نشوء مشكلات إدارية تضعف قدرة المنظمة على التجديد والإبداع.

- انخفاض معدلات الأداء.

- انخفاض فرص التطوير في بيئة العمل.

٥- عـلى الرغم من أن لائحة الحقوق والمزايا المالية (١٤٣٩هـ)، والصادرة عن وزارة الخدمة المدنيـة، لم تميـز صراحة بين الرجل والمـرأة في الحقوق والمزايا الماليـة، إلا أن الواقع في المنظمات الحكومية يشهد وجود ما يسمى بالسقف الزجاجي، وهو مستوى معين تصل له القيادات النسـائية في عملها، ولا تسـتطيع الانتقال منه لمستوى أعلى، ويشمل ذلك عدم المساواة بينهما في الرواتب والبدلات والمكافآت،

٦- غموض وجمود بعض الأنظمة واللوائح والتعليمات وتقادمها، مع اســتمرارية العمل بها لتنظيم وتسيير شؤون المنظمة. وعدم وضوحها يدفع بالقيادات الإدارية إلى الاجتهاد في تفسيرها، وقد يكون ذلك التفسير غير دقيق وغير صحيح.

٧- عدم وجود مســار وظيفي للقيادات النسائية مساوٍ للرجل للوصول إلى المناصب العليا، ترتــب عليه ضعف تمثيل القيــادات النســائية في المجالس العليا واللجــان الحكومية، والمجالس الإدارية المشتركة.

٢-٥ العوامل الإدارية:

ويقصد بها المعوقات الإدارية: وهي المعوقات النابعة من الهياكل والسياسات التنظيمية في المنظمــة الحكوميــة، والتي تحــول دون تحقيق الأهــداف المطلوبة بتمكــين القيادات النســائية. وقد توصلت دراســة (الزومان، ٢٠١٨) إلى أن هــذه التحديات والمعوقات تقع في المرتبــة الثانيــة كإحدى معوقات تطبيق القيادة التحويلية. أما دراســة (الكسر، ٢٠١٥) فتوصلت إلى أنها كانت من أبرز التحديات والمعوقات التي تواجهها المرأة الســعودية لتولِّي مناصــب قيادية عليــا، ومن أهم التحديات والمعوقــات الإدارية (الزومــان، ٢٠١٨؛ الزومان، والعتيبــي، ٢٠١٨؛ الكسر، ٢٠١٥؛ كعكي، والشــعلان، ٢٠١١؛ الرويــس، ٢٠١٤؛ الغامدي، ١٤٣٣؛ رضوان، ٢٠١٣) ما يلي:

١- شــكل وحجم ونوع المنظمات الحكومية، والتي تتســم بســمات معينة تؤثر على أداء القيادات الإدارية وتحد من فعاليتها، ومنها:

- تعدد مستويات التنظيم؛ مما يترتب عليه صعوبة انسياب وتبادل التعليمات والبيانات والمعلومات بالدقة والموضوعية، وبالسرعة والثقة واللازمة لاتخاذ القرارات.
- صعوبــة إدخال التطويرات والتعديلات على السياســات والنظم القائمة؛ لأنها تتطلب مشــاركة كافة المستويات الإشرافية بما يرونه من تصورات وآراء مقترحة بشأنها، والتي تتطلب المزيد من الوقت والجهد والتكلفة لدراستها.
- ضيق نطاق التمكين بصفة عامة، وتمكين القيادات النسائية بصفة خاصة.

٢- مركزية البناء التنظيمي في المنظمات الحكومية، والذي يركز ســلطات وصلاحيات اتخاذ القرارات في مستوى تنظيمي واحد، ويترتب على ذلك:

- عدم التوازن بين التقسيمات التنظيمية الرئيسة والفرعية؛ نتيجة التضخم في حجم الهياكل التنظيمية القائمة وما يترتب على ذلك من ضعف التنسيق، وعدم إمكانية إحكام الرقابة على مكونات هذه الهياكل؛ وبالتالي عدم وضوح خطوط السلطة.
- عدم تفويض السلطات للقيادات النسائية بسبب عدم الوثوق بالقيادات النسائية لتولى المسؤولية، أو الخوف من فقدان السيطرة على المهمة ونواتجها، أو المفاهيم الخاطئة عن تفويض السلطة بأن التفويض يقلل المرونة، وعدم رؤية الصورة الكاملة، والخوف من استرجاع تفويض السلطة.
- سيطرة الروتين والروح البيروقراطية، وتباين وتعقد الإجراءات التي يترتب عليها انعدام المرونة في التنفيذ، مع بطء اتخاذ القرارات، وتجنب التطوير والتغيير، والاستفادة من تجارب الآخرين.
- القوانين واللوائح في المنظمات ذات الطابع البيروقراطي غالباً ما تكون جامدة وغير مرنة، ولا تتقبل الأفكار الحديثة بسهولة.
- الالتزام الصارم بالقواعد واللوائح والذي يقضي على روح المبادرة والإبداع، وقد يوفر ذلك للموظفين غطاءً لتجنب تحمل مسؤولية الفشل.
- المركزية الشديدة قد تؤدي إلى إساءة استخدام السلطات والصلاحيات.

٣- ضعف وسوء التخطيط الإداري الخاص بالمسار القيادي مما ترتب عليه:

- عدم وضوح الرؤية أمام القيادات النسائية في عملية التنبؤ بالمستقبل عند اتخاذ القرارات، وغموض أهداف الخطط الإستراتيجية.
- عدم وجود خطة واضحة ومحددة لرفع نسبة تمكين القيادات النسائية في الوظائف القيادية.

٤- عدم وجود خطة إستراتيجية للتعاقب الإداري، وعدم وجود مسارات مُقنَّنة لإعداد الصف الثاني من القيادات الإدارية، مما يترتب عليه حرمان الكفاءات والطاقات الفكرية المتاحة، مما ترتب عليه:

- تفويت الفرصة على المنظمة في الاستفادة من كفاءة عالية؛ لأنها لا تُعطَى الفرصة أبداً للظهور.

- تصاب الكفاءات والقيادات الواعدة بالإحباط، وتشعر بعدم العــدل، وكلُّ ذلك له آثار سلبية على الموظف وعلى المنظمة.
- تترك الكفاءات المحبطة المنظمة وتذهب للمنافسين، وهو ما يضعف القوة التنافسية للمنظمة.

٥- التداخل والازدواجية في الاختصاصات والصلاحيات، ويشمل ذلك عدم وضوحها وتكرارها. مــما يترتب عليــه أن يكون هناك خلــط في الأدوار وارتباك بالعمــل والإنجاز، وتداخل صلاحيات المهام، وتعدد وكثرة المسؤولين لنفس الاختصاص والمهام.

٦- ضعف التنســيق بين الإدارات والوحدات والأقسام داخل المنظمة الحكومية، مما يترتب عليه تشتُّت أقسام ووحدات التنظيم الإداري الواحد.

٧- التحديات والمعوقات المتعلقة بعلاقة الإدارة النسائية بالإدارة الرجالية، ومنها:

- محدودية الصلاحيات الممنوحة للقيادات النســائية، وعدم منحها الصلاحيات الإدارية والماليــة التــي تُمكِّنها من تفعيل دور القيادة، وفي الغالــب يتم حصر دورها في تنفيذ الخطط والقرارات الإدارية الصادرة من القيادات المركزية الرجالية.
- ضعف مســتوى مشاركة القيادات النسائية في رســم الخطط الإستراتيجية على مستوى المنظمة.
- ســيطرة القيادات الرجالية على الموارد المالية والمادية والبشرية، ويشمل ذلك قرارات الاختيار والتعيين والترقية.
- عــدم وضــوح العلاقــة التنظيمية بــين الإدارة النســائية والإدارة الرجاليــة، وتداخل الاختصاصات والصلاحيات بينهما.
- ضعف في التنســيق بين الإدارة النســائية والإدارة الرجالية، مــع وجود ضعف قنوات الاتصال بينهما. وقد يزيد فصل موقع الإدارة النســائية عن الإدارة الرجالية (التباعد المكاني المتمثل في الأقسام النسائية) صعوبات أكثر في التنسيق والاتصال بينهما.

٣-٥ العوامل الثقافية:

يقصد بها المعوقات الثقافية: وهي القيم والمعتقدات والممارســات السائدة في المنظمة

الحكوميــة، والتي تحكــم قبول إدخال فكرة مــا في الإدارة أو رفضها، كــما أنها تمثل قدرة المنظــمات الحكوميــة على التكيف مــع أي تغيير طارئ، وعلى الرغم مــن أن لكل منظمة ثقافتهــا الخاصة بها، إلا أنَّ الثقافــة التنظيمية تُعَدُّ جزءاً من الثقافة الاجتماعية أو الثقافة العامــة يتعلمها الفرد خلال عمله مع الآخرين. وقد توصلت الكسر في دراســتها (٢٠١٥) إلى أن التحديات والمعوقات الاجتماعيــة كانت في المركز الثاني كأكثر التحديات والمعوقات التي تواجهها القيادات النســائية لتولِّي المناصب القيادية العليا (الزومان، والعتيبي، ٢٠١٨؛ الكسر، ٢٠١٥؛ الرويس، ٢٠١٤؛ الغامدي، ١٤٣٣؛ الزومان، ٢٠١٨؛ هيجان، ١٤٢٥) ومن أهم التحديات والمعوقات الثقافية:

١- تأثر ثقافة المنظمة الحكومية بالعادات والتقاليد التي يتوارثها غالبية أفراد المجتمع تجاه عمل المرأة بشــكل عام، وتمكين القيادات النسائية بشــكل خاص. وبالرغم من التقدم العلمــي والانفتاح العالمي للمجتمع الســعودي إلا أنه لا تزال تســيطر عليه اتجاهات ســلبية نحو عمل المــرأة، مصدرها العادات والتقاليد والموروثــات الفكرية الناتجة عن التنشــئة الاجتماعية، ترتب عليها اســتمرارية حصول القيــادات الرجالية على امتيازات تُستبعد عنها القيادات النسائية.

٢- تأثير القيم والمعايير والاعتقادات الســائدة بدرجة كبيرة على النمط المســتخدم من قِبل القيادات الرجالية، فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتســبه الأفراد من أنماط سلوكية وطرق تفكــير وقيم وعــادات واتجاهات قبل انضمامهم للمنظمة، ثم تضيف المنظمة نســقها الثقافي لمنســوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها، وهذا ما يميز شخصية منظمة حكومية ما عن غيرها من المنظمات.

٣- الطابــع المحافــظ والتقليــدي للثقافــة الإدارية العربيــة والمرتبط بالبُنــى الاجتماعية والاقتصاديــة المتوارثة؛ والتي تميــل إلى تعزيز الأدوار الفردية وتجنــب اتخاذ القرارات التي تخضع لظروف المخاطرة، والتوجه الضعيف نحو المســتقبل والميل للمحافظة على القديم؛ ومن ثَمَّ تتوفر عوامل ذاتية قوية لدى الأفراد لمقاومة التغيير.

٤- العادات والتقاليد والأعراف وأنماط السلوك السائدة في المجتمع، والتي تؤثر سلباً على أداء وفعالية القيادات الإدارية بصفة عامة في المنظمات الحكومية، ومنها الوساطات وأشكال المحاباة المختلفة.

٥- نمط التفكير التقليدي لبعض القيادات الرجالية والذي يدفعهم لاختيار رجل؛ وذلك لوجود قناعات داخلية بأنه الأفضل، وبسهولة التعامل معه وصعوبة التعامل مع المرأة. والرجل القيادي يتسم بالحزم والقدرة على توكيد الذات في المواقف المختلفة مقارنة بالمرأة التي تتسم بالضعف والتعاطف.

٦- ثقافة بعض القيادات الإدارية بتفضيل المصالح الخاصة على المصالح العامة، وعند التعارض بين المصالح الخاصة والمصالح العامة يؤدي إلى تبدل قرارات القيادات من قرارات تخدم المصلحة العامة إلى قرارات تخدم المصالح الفردية.

٧- سعي القيادات الرجالية في محيط العمل على فرض وصايته على القيادات النسائية في أحيان كثيرة، وإن كانت أعلى رتبةً منه أو أقدر منه كفاءةً وخبرةً، على اعتبار تفوق الرجل في الإمكانات والقدرات الذهنية.

٨- الضغوط البيئية الوظيفية والتي تحصر نشاط القيادات النسائية في أنواع وظيفية ومهام ومسؤوليات محددة، والتي لا ترتقي إلى المستويات الإدارية العليا. ومنها تحجيم وتحديد دور المرأة بسبب نظرة البعض بصفة عامة لها، وعدم ثقته في قدراتها وإمكاناتها، وعدم تقبله فكرة قيادتها لمنظمة ما؛ لأنها في رأيهم أقل من الرجل في القدرات العقلية والجسمية والانفعالية.

٩- استمرارية ربط مخرجات التعليم في الجامعات المحلية بتخصصات قائمة على ثقافة أنها المناسبة فقط للمرأة، مثل: نطاقي التعليم والصحة، وإن كان هناك توسع في تخصصات أخرى إلا أنه محدود للغاية.

١٠- عدم إعطاء قضايا المرأة، بصفة عامة، أولوية أو اهتماماً عالياً على مستوى المجتمع، مع قلة الموارد البشرية والمادية المخصصة لتنفيذ برامج دعم المرأة.

١١- عدم استعداد البعض، بشكل عام، لتقبُّل فكرة عمل المرأة في بعض المهن في بيئة عمل مختلطة، بدعوى احتمالية تعرضها للتحرش في طريقها للعمل أو في مكان العمل.

٤-٥ العوامل التأهيلية والتدريبية:

ويقصد بها المعوقات التأهيلية والتدريبية: وهي مدى تهيئة القيادات النسائية، من خلال التأهيل والتدريب المعرفي والتطبيقي؛ لتكون قيادية في المناصب العليا، ومن أهم هذه التحديات والمعوقات (الزومان، والعتيبي، ٢٠١٨؛ الكسر، ٢٠١٥؛ الغامدي، ١٤٣٣؛ الرشيدي، ٢٠١٦):

١- عدم وجود العدد الكافي من القيادات النسائية المؤهلات فعليًّا، واللاتي لديهن القدرات والمهارات الإدارية والمناسبة لتولِّي المناصب القيادية

٢- ضعف برامج التطوير المهني، وعدم كفاية البرامج والدورات التأهيلية والتدريبية التي تهدف إلى تطوير قدرات ومهارات القيادات النسائية لتولِّي المناصب الإدارية.

٣- عدم وجود الحماية والدعم المعنوي للمرأة في حال قبولها شغل وظيفة قيادية، خاصة في ظل محدودية خبرة المرأة في المناصب القيادية، وفي ظل ضعف القدرات والمهارات الإدارية لهن بصفة عامة.

٥-٥ العوامل المعلوماتية والتسويقية:

يقصد بها التحديات والمعوقات المعلوماتية والتسويقية: وهي مدى توفر المعلومات والبيانات الصحيحة والدقيقة عن القيادات النسائية المؤهلة على مستوى المملكة، ومن أهم هذه التحديات والمعوقات (الزومان، والعتيبي، ٢٠١٨؛ الزومان، ٢٠١٨؛ رضوان، ٢٠١٣):

١- عدم توفر قاعدة بيانات دقيقة عن الموظفات المؤهلات للوظائف القيادية وتقادم المعلومات المتوفرة؛ مما يؤدي إلى صعوبة الوصول للموظفة المؤهلة لشغل الوظيفة القيادية.

٢- صعوبة التسويق للموظفة المؤهلة، وضمان حقها بالوصول للوظائف القيادية.

٣- عدم وجود قراءة وقياس دقيق يعكس الوضع القائم على جميع مناطق المملكة.

٤- عدم توفر الأساليب العلمية الحديثة للحصول على المعلومات وتنسيقها وحفظها.

٥- إعاقة تدفق البيانات وتداولها بين الوحدات التنظيمية والأقسام الإدارية في الهيكل التنظيمي؛ نتيجة تعدد المستويات الإدارية التي تمر من خلالها تلك البيانات حتى يتم

انتقالهـا إلى الوحـدة التنظيمية المقصودة، وما يصاحب ذلـك من تأخير قد يفقد هذه البيانـات صلاحيتهـا أو أهميتها المؤثرة في اتخاذ بعض القـرارات؛ نتيجة وصولها في غير وقتها المناسب لاستخدامها.

٦- تعدد مستويات التنظيم والسائد في المنظمات الحكومية، ترتب عليه عدم تحقيق الاتصالات الفعالة والمباشرة بين المسؤولين وبين مستوى الإدارة العليا ووحدات صنع واتخاذ القرارات؛ وذلك لإيصال ما يرونه من مقترحات ووجهات نظر بشأن القيادات المناسبة.

٦-٥ العوامل الشخصية والأسرية:

ويقصد بها المعوقات الشخصية من الموظفة نفسها والتي تعوقها من تولي المناصب الإدارية القيادية. وتوصلت دراسـة الكسر (٢٠١٥) إلى أن التحديات والمعوقات الشـخصية كانت في المركز الثالث كأكثر التحديات والمعوقات التي تواجهها المرأة السـعودية لتولِّي المناصب العليا القيادية، كما أنها في دراسـة الرشـيدي (٢٠١٦) كانت في المراكـز الأولى كأكثر متطلبات تولي المناصب القيادية. أما التحديات والمعوقات الأسرية فهي المهام والمسؤوليات المنزلية والأسرية التـي تتولاهـا الموظفة، وبصفة خاصـة كونها زوجة وأمًّا، مما قد يحد مـن قدرتها على تولي المناصب القيادية العليا (الزومان، والعتيبي، ٢٠١٨؛ الكسر، ٢٠١٥؛ الرويس، ٢٠١٤؛ الغامدي، ١٤٣٣؛ الرشيدي، ٢٠١٦؛ كعكي، والشعلان، ٢٠١١؛ هيجان، ١٤٢٥) ومن أهمها:

١- استحالة قيام المرأة بعمل التنسيق بين أدوارها في العمل وأدوارها في الأسرة.

٢- تفضيـل الكثير من الموظفات المهام الروتينية والأعمال ذات الدوام الجزئي، والمسـارات الوظيفية الأقل تقدماً وتطوراً، لسهولة الجمع بين الأعباء الوظيفية والمسؤولية المنزلية.

٣- نـدرة وجـود المنظمات الاجتماعيـة الداعمة للموظفة العاملة؛ مـما ترتب عليه زيادة العبء الملقى على عاتقها، خاصة ضعف التسـهيلات الإداريـة المقدمة للموظفة مثل: الحضانة، والمواصلات داخل المنظمات الحكومية.

٤- تتصـف بعض الموظفات بضعف ثقتها بنفسـها وقدراتها على تحمل المسـؤولية وتَولِّي المناصـب القيادية، وضعف القدرة على المواجهة والتحـدي، وضعف مقاومة الضغوط النفسية أو التأثيرات النفسية، والتغييرات الجسدية للحمل والولادة وغيرها.

٥- عــدم وجود الحوافــز الكافية التي تدفع الموظفة المؤهلة للرغبة في شــغل موقع أعلى، ورغبتها في العمل في الصفوف الخلفية بدلاً من الصفوف الأمامية.

٦- محدودية طموح الموظفات المؤهلات، وضعف رغبتهن في الوصول إلى المناصب القيادية، على الرغم من قدرتهن على التوفيق بين الأعباء الأسرية وأعباء منصبهن القيادي.

٧- عدم حرص بعــض الموظفات المؤهلات على تقوية الجانب القيادي بالالتحاق بالدورات التدريبية الهادفة إلى البناء النفسي وتطوير الذات.

٨- المــرأة تفتقــر إلى الولاء والالتزام نحو العمل في المنظمات؛ إذ تعد العمل شــيئاً مؤقتاً في حياتها وليس أولوية.

٩- المرأة لا تســتطيع الســفر دائما بســهولة عندمــا تتطلب ظروف العمــل كما هو الحال بالنسبة للرجل.

المبحث السادس: التجارب الدولية والمحلية في مجال تنمية القيادات النسائية في المنظمات:

ســعت العديد من المنظــمات الدولية إلى تنمية المرأة في مختلــف المجالات المجتمعية والمدنية كمفهوم إداري؛ وذلك من أجل تطوير الأداء، والحصول على مخرجات أكثر فاعلية وقدرة على الاســتجابة لحاجات وتطلعات المســتفيدين في المنظــمات المختلفة. وباعتماد الــدول لأهداف التنمية المســتدامة الجديدة لعــام ٢٠٣٠، يُقِر العالم، مــرةً أخرى، بأهمية دور المرأة في تحقيق الاســتدامة. وفيما يلي استعراض لبعض السياسات الدولية في التنمية الإدارية للمرأة لعدد من التجارب الدولية والمحلية في مجال تنمية القيادات النسائية:

٦-١ السياسات الدولية في التنمية الإدارية للمرأة:

اكتســبت القضايا المتصلة بحقوق المرأة، خلال العقود الحديثة، مكانة بارزة على صعيد رسم وصنع السياسات العامة على الساحة الدولية. ومع ذلك تعد حقوق المرأة في التنمية الإداريــة والاجتماعية والسياســية في الوطن العربي ظاهرة جديدة نســبيًا. وفي هذا الجزء اســتعراض للوثائق والقرارات والالتزامات الرئيسة التي صدرت عن الدول الأعضاء في الأمم المتحدة والمؤسسات الحكومية على المستوى الدولي حول القضايا المتعلقة على وجه التحديد بالمرأة، وعملية صنع القرار والمشاركة في التنمية المستدامة.

وبدأ الاهتمام الدولي بقضية العدالة والمساواة بين الرجل والمرأة في عام ١٩٤٦م؛ وذلك من خلال إنشاء «لجنة تقييم أوضاع المرأة» المنبثقة عن المجلس الاقتصادي التابع للأمم المتحدة. أما في عام ١٩٤٨م فقد تمَّ الاعتراف بحقوق الإنسان كمسؤولية عالمية من خلال الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، وتوالت العديد من المؤتمرات الدولية في اتجاه ترسيخ قيم العدالة والتنمية بين الجنسين، ومن الأمثلة على تلك المؤتمرات: قيام الجمعية العامة للأمم المتحدة بعقد مؤتمر الحقوق السياسية للمرأة في عام ١٩٥٢م. وفي عام ١٩٦٢م تمَّ عقد مؤتمر يهدف إلى حق حصول المرأة على جنسية الزوج. وفي عام ١٩٦٧م تمَّ إصدار إعلان الأمم المتحدة لإلغاء كافة أنواع التمييز ضد المرأة، ثم تلا ذلك الاتفاقية الدولية والتي تهدف إلى القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة في عام ١٩٧٩م.

ومن ناحية أخرى؛ فقد شهدت فترة الثمانينيات من القرن العشرين آثار التغيرات الاقتصادية الهيكلية، وتطورت أدبيات إدماج المرأة في التنمية إلى أدبيات المرأة، وذلك من خلال إعادة توزيع علاقات القوى في المجتمع، وأشارت إلى أهمية مشاركة المرأة في اتخاذ القرار على جميع مستويات «التنمية بالمشاركة» وهو ما استند إليه مؤتمر المرأة الثالث في نيروبي سنة ١٩٨٥م. وقد شهدت فترة التسعينيات دعماً لسياسات تمكين المرأة من قِبَل أدبيات الحكم الرشيد، وعزَّزت مؤتمرات الأمم المتحدة الإطار العام للحقوق الإنسانية للمرأة. وفي عام ١٩٩٣م تمَّ الإعلانُ عن أول وثيقة للأمم المتحدة في فينا، والتي تنصُّ على أن حقوق الإنسان للمرأة جزء لا يتجزأ من حقوق الإنسان الشاملة للجميع. وفي عام ١٩٩٥م انعقد مؤتمر الأمم المتحدة العالمي للمرأة في بكين، والذي أكَّد بدوره على أهمية متابعة تنفيذ الإستراتيجيات الخاصة بوضع المرأة في المجتمع (الدمرداش، ٢٠٠٩).

كما جاء إعلان الحق في التنمية والذي اعتمدته الجمعية العامة للأمم المتحدة في عام ١٩٨٦م من خلال المادة الأولى «الحق في التنمية حق من حقوق الإنسان غير قابل للصرف». على اعتبار أن الإنسان المحور والهدف الرئيس للتنمية، وتأكيداً لمفهوم المشاركة، وتوسيع نطاق المشاركة لتشمل الفئات المهمشة في المجتمعات ودعمها. وقد تناولت العديد من المؤتمرات الدولية مسألة تمكين المرأة ومساواتها مع الرجل، بحيث تتابعت هذه المؤتمرات منذ مؤتمر المكسيك في السبعينيات مروراً بمؤتمر المرأة في نيروبي عام ١٩٨٥م، كما أكَّدت

نتائج المؤتمر العالمي الرابع للمرأة في بكين في عام ١٩٩٥م على أهمية تمكين المرأة من خلال المساواة بين الرجل والمرأة.

وقد طالبت خطة بكين الصادرة عن المؤتمر الحكومات في العالم بالعمل على زيادة مشاركة المرأة في مواقع صنع القرار لتصل في الحد الأدنى إلى ٣٠٪. كما تبنت اليونسكو، منذ مؤتمر الأمم المتحدة الرابع حول المرأة، سياسة واضحة في برامجها من أجل تمكين المرأة في مجالات عديدة من الحياة، وأهمها: التربية والتعليم والعمل. واعتمد المؤتمر العام للمنظمة في دورته الثامنة والعشرين لتطبيق إعلان بكين وخطة عمله حول المرأة، وتشمل الإستراتيجية الجوانب الآتية (بلول، ٢٠٠٩):

- أن يمثل منظور النوع تياراً رئيساً يتخلل جميع نشاطات تخطيط السياسات، والبرمجة، والتنفيذ، والتقييم.
- أن تقوم المنظمات على وضع برامج ومشروعات ونشاطات تستفيد منها الفتيات والنساء، وتكون موجهة إلى تعزيز المساواة، وبناء الطاقات والقدرات المحلية، والتي تُمتِّع النساء بالمواطنة الكاملة.

وشهدت منظمات الأعمال العديد من التغيرات البيئية المتسارعة في مختلف المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وحرصاً منها على الاستجابة لهذه المتغيرات البيئية واغتنام الفرص، أصبحت المؤسسات المختلفة تدرك أهمية القيادة المشتركة بين الرجل والمرأة، والدور الذي تلعبه في مجال التغيير. فالدور القيادي الذي يمارسه المدير في المؤسسة لا ينبغي أن يستأثر به الرجل دون المرأة، وبخاصة في هذا العصر الذي يشهد تحولات جريئة نحو تمكين المرأة، وإشراكها في سوق العمل وصنع القرار؛ سواء كان هذا القرار سياسيًّا أو اقتصاديًّا. إضافة إلى ذلك فلا يمكن تحقيق تنمية حقيقية دون تفعيل جميع مقومات المجتمع، فإن النهوض بالقدرات القيادية للمرأة وتمكينها من المشاركة في عملية التنمية أصبح مطلباً رئيساً، وترتكز عليه التوجهات التنموية للكثير من دول العالم بشكل عام، والدول العربية بشكل خاص.

هناك العديد من العوامل التي تسهم في تعزيز وتمكين دور المرأة، ومن أهم هذه العوامل (البدارين، والقواسمة، ٢٠١٣):

- انتشار العولمة والمنافسة المحلية والعالمية، وما يصاحبهما من حدوث تقارب للثقافات

وتكامل للاقتصاد، ورغبة غير مسـبوقة لتحسين الظروف المعيشية للمرأة، ودعم حقوقها ومساندة حريتها وتمكينها.

- الاستجابة للعديد من التوجهات وخاصة توجهات المنظمات العالمية، وعلى رأسها: منظمة الأمم المتحدة، صندوق النقد الدولي، والبنك الدولي التي تدعو إلى إشراك وتمكين المرأة في العمل؛ وخاصة في الدول النامية.
- المستوى المتطور الذي بلغته المرأة؛ من حيث المقدرة والكفاءة والأهلية، والمهارة والرغبة في العمل.
- الدعـم المقـدم من الجهات الحكومية وشـبه الحكومية في مجـال الأنظمة والتشريعات والقوانين التي تدعو لتمكين المرأة وظيفيًّا.

ونظراً لأن مشـاركة المرأة في المراكز القيادية وصنع القـرار خلال الأربعة عقود الماضية كانت محدودة؛ بسـببٍ من الصعوبات التي كانت تواجهها على مسـتوى البيئة الداخلية والخارجية، ولما كانت الحاجة ملحة إلى وجود العنصر النسـائي المؤهل علميًّا وعمليًّا لتولِّي العديـد من المراكز القيادية في العديد من منظمات الخدمة المدنية؛ وذلك من خلال تمكين المرأة، وتكافؤ الفرص، وتشجيع المرأة، فقد تبنت بعض المنظمات العديد من السياسات التي تهدف إلى اسـتقطاب واختيار وتعيين النسـاء ذوات الخبرات والمهارات المحددة والدقيقة؛ وهذا بدوره يؤدي إلى إضفاء القيادة النسائية أهمية وحيوية عند القيام في أنشطة التنمية المختلفة، وهذا يساعدها على القيام بالدور القيادي من أجل تحقيق الطموحات المتوقعة منهـا داخل مؤسسـات المجتمـع المدنية والمنظـمات، وبما يؤثر في مسـتوى الأداء الفردي والجماعي للقوى العاملة فيها، وهذا بدوره يؤدي إلى رفع وتطوير مسـتوى الأداء المؤسسي (المحاسنة، والخرشة، ٢٠١٥).

وتعـد كل من المشـاركة والتمكين وجهـين لعملة واحدة، إذ يشـير مفهوم تمكين المرأة إلى كل ما من شـأنه أن يطور مشـاركة المرأة وينمي من قدرتها ووعيها ومعرفتها، ومن ثَمَّ تحقيق ذاتها على مختلف الأصعدة المادية والسـيكولوجية والاجتماعية والسياسية، ويتيح لديهـا كافة القـدرات والإمكانات التي تجعلها قادرة على السـيطرة على ظروفها ووضعها، والإسهام الحر والواعي في بناء المجتمع (الشناوي، ٢٠٠٦).

ويـرى (حسـين، ٢٠١٢) أن مقومات تطبيق مدخل تمكـين للقيادات الإدارية النسـائية تتمثـل في الآتي: قيـادة إدارية واعية بأهمية التمكين، وتوفـر مناخ تنظيمي يقوم على الثقة والمشـاركة في وضع الأهداف وصنع القرارات، توفر الثقافـة التنظيمية الإيجابية التي تدعم تمكين القيادات، وتتميز بالابتكار والإقدام والاهتمام بفِرق العمل، كما يتضمن تمكين القيادات توسيع الأدوار الوظيفية؛ والتي تتضمن زيادة المسؤولية والسلطة فيما يتعلق بصنع القرارات الخاصة.

ومن أهـم المواثيق والتشريعـات الدولية التي أكدت على مبدأ المسـاواة، ومبدأ عدم التمييز بين الجنسين، كما أوردتها (الباشا، ٢٠٠٥):

١- ميثـاق الأمم المتحـدة ١٩٤٥م: جاء في الميثاق «نحن شـعوب العـالم نؤكد من جديد الإيمان بالحقوق الأساسـية للإنسان وبكرامته وقِيَمه، وبما للرجال والنساء والأمم كبيرها وصغيرهـا من حقوق متسـاوية». كما نصَّت المادة (٨) مـن ميثاق الأمم المتحدة على «لا تفرض الأمم المتحدة قيوداً تحد بها جواز اختيار الرجال والنسـاء للاشتراك بأية صفة وعلى وجه المسـاواة في فروعها الرئيسـة والثانوية»؛ ونصَّت الفقـرة ج من المادة (٥٥) «أن يشيع في العالم احترام حقوق الإنسان والحريات الأساسية للجميع بلا تمييز؛ بسبب عنصر الجنس أو اللغة أو الدين، ولا تفريق بين الرجال والنسـاء، ومراعاة تلك الحقوق والحريات».

٢- الإعلان العالمي لحقوق الإنسـان ١٩٤٨م: جاء في المـادة الأولى النص على «يولد جميع الناس أحراراً متسـاوين في الكرامة والحقوق»؛ وجاء في المـادة الثانية النصُّ على «لكل إنسـان حق التمتع بالحقوق والحريات كافة والواردة في هذا الإعلان؛ دون تمييز بسبب العنـصر أو اللون أو الجنس، أو اللغة أو الدين أو الرأي السـياسي، أو الأصل الوطني أو الاجتماعي أو الثروة أو الميلاد، أو أي وضع آخر دون أية تفرقة بين الرجال والنساء».

٣- اتفاقية الحقوق السياسـية للمرأة ١٩٥٢م: ونصَّت هذه الاتفاقية على منح النساء حق التصويت والترشيح والتعيين في البعثات والهيئات الرسمية والدبلوماسية.

٤- العهـد الدولي الخاص بالحقوق السياسـية والمدنيـة ١٩٦٦م: ونصت الفقرة الأولى من المـادة ٢ فيه على «أن تتعهـد كل دولة طرفاً في العهد الحالي باحـترام وتأمين الحقوق

المُقرَّرة في العهد الحالي للأفراد كافة إقليميًّا، والخاضعين لولاياتها دون تمييز من أيِّ نوع؛ سواء كان ذلك بسبب العنصر أو اللون أو الجنس، أو اللغة أو الديانة أو الرأي السياسي أو غيره، أو الأصل القومي أو الاجتماعي أو الملكي، أو صفة الولادة أو غيرها».

كما نصَّت المادة (٣) فيه على «تتعهد الدول الأطراف في العهد الحالي بضمان مساواة الرجال والنساء في حق الاستمتاع بجميع الحقوق المدنية والسياسية المدونة في الاتفاقية الحالية».

٥- العهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ١٩٦٦م: ونصت الفقرة الثانيــة من المادة الأولى في القســم الثاني على «تتعهد الــدول الأطراف في العهد الدولي بضمان ممارسة الحقوق المدونة في العهد الحالي؛ بدون تمييز بسبب العنصر أو اللون أو الجنس، أو اللغة أو الديانة أو الرأي الســياسي أو غيره، أو الأصل القومي أو الاجتماعي أو بســبب الملكية، أو صفة الولادة أو غيرها». كما نصَّت المادة الثالثة فيه على «تتعهد الــدول الأطراف في العهد الحالي بتأمين الحقوق المتســاوية للرجال والنســاء في التمتع بجميع الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المدونة في العهد الحالي».

٦- اتفاقيــة القضــاء على جميع أنــواع التمييز ضد المــرأة والتي صــدرت في ١٩٧٩م وبدأ العمــل فيها في ١٩٨١م: وقد أكدت على إزالة كافة أشــكال التمييز ضد المرأة، وأكَّدت على المســاواة في العديد من المجالات مثل: التشريعات الوطنية في الدســتور والقوانين والإجراءات، والمســاواة في الحقوق السياسية والمدنية، والمساواة في الحقوق الاقتصادية والثقافية والاجتماعية.

٧- البروتوكــول الاختيــاري لاتفاقية (الســيداو) ١٩٩٩م: وأعطى هــذا البروتوكول للأفراد والمنظمات الحق في تقديم الشــكاوى الخاصة بعدم المســاواة والتمييز، خلافاً لاتفاقية (السيداو)، إلى لجنة (السيداو)، ولا يجوز للدول التحفظ على أي بند من بنوده.

وقد أكَّدت المادة (١٣) من إعلان مؤتمر بكين أهمية تمكين المرأة من مشــاركتها الكاملة على قدم المســاواة في جميــع جوانب الحياة العامة؛ بما في ذلــك عملية صنع القرار وبلوغ مواقع السلطة، وأنها أمور أساسية لتحقيق المساواة والتنمية والسلام (نصار، ٢٠٠٦).

كــما أكَّدت العديد من الدول مدى أهمية تمكين المــرأة في المجتمع والدور الذي تلعبه في تنميــة وتطوير المجتمع. وعليه فقد بــدأ الاهتمام في تمكين المرأة باكراً؛ ففي فنلندا عام

١٩٠٦م قامت بمنح المرأة حق الترشح والانتخاب، وتمَّ سَنُّ العديد من التشريعات القانونية والدستورية التي تحمي وتصون حياتها ومستقبلها من الاضطهاد والتمييز. كما أكدت العديد من المؤتمرات التي عقدتها الأمم المتحدة خلال العقود الماضية ضرورة تمكين المرأة بالمجتمع؛ نظراً للدور الذي تحققه مشـاركة المرأة في مجال التنمية بكافة أشـكالها بالتنمية وعملية صنـع القرار، وذلك على اعتبـار أن القيادة ومواقع اتخاذ القرار هي القوة المؤثرة والموجهة والمخططـة في عمليات التنمية الشـاملة، ولهـذا طالبت العديد مـن الهيئات والمنظمات الدولية الحكومات الإسراع في عملية المسـاواة. بحيث تمَّ الإعلان العالمي لحقوق الإنسـان الذي اعتمد بقرار الجمعية العامة للأمم المتحدة في كانون الأول ١٩٤٨م، أو الشرعة الدولية لحقوق الإنسـان بالمعنى الأشمل، والذي يتسع ليشـمل العديد من الاتفاقات والمعاهدات والإعلانات والمبادئ التي تُفصِّل مكونات الشِّرْعة الدولية لحقوق الإنسـان وتُعمِّق حمايتها للحقوق؛ والتي من أهمها اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة.

كما أن البنود الأساسـية الواردة في الإعلان العالمي لحقوق الإنسـان تشـمل كل إنسان، مما يعني أنها تشمل النساء بشكلٍ ضمني؛ إذ إنه لا يمكن فصل حقوق النساء عن مفاهيم حقوق الإنسان بشكل عام. فالمادة الأولى من الإعلان تؤكد مبدأ المساواة «ولد جميع الناس أحـراراً متسـاوين في الكرامة والحقوق». كما أن الإعلان العالمي لحقوق الإنسـان، وشرعة حقوق الإنسـان المتفرِّعة عنه يقدِّمان الحقوق والمسؤوليات نفسها بصورة متساوية ودون تمييز، فهما مثلاً يُقرَّان بالحقوق للنسـاء والرجال، الأولاد والبنات جميعاً، عن طريق تقرير إنسانيتهم بغض النظر عن أي دور لهم أو أي وضع هم عليه أو علاقة لديهم. وقد أعلنت الأمـم المتحـدة في ميثاقها أنها لن تُدخل في دائرتها، ولـن تقبل في عضويتها، إلاّ الدول التي تدين بحقوق الإنسـان معياراً للحضـارة المفروضة على كل عضو من أعضاء الأسرة الدولية. إضافـة إلى ذلك؛ فقد تمَّ إصدار وثائق خاصة في الأمم المتحدة بالمرأة، فقد أكدت الاتفاقية الدولية بشـأن الحقوق السياسـية للمرأة من عام ١٩٦٦م أن للنساء الحق في التصويت في الانتخابات دون أي تمييز بين المرأة والرجل (بلول، ٢٠٠٩).

ومـن أهم مـؤشرات تمكين المـرأة في العمـل في مختلف المجالات كـما وردت في (بامخالف، ٢٠١٥؛ Duflo, 2012) ما يلي:

- **التمكين السـياسي:** ومن أهم مؤشرات تمكين المرأة سياسـيًّا: نسـبة النسـاء في المجالس المحلية ومراكز اتخاذ القرار، ونسبة النساء في الخدمة المدنية، ونسبة النساء اللواتي سجلن ويحق لهن التصويت والانتخاب.
- **التمكين الاقتصادي:** ومن أهم مؤشرات تمكين المرأة اقتصاديًّا: التغير في نسـبة معدلات التوظيف، ونسـبة صاحبات الأعمال الحرة والمشاريع المستقلة، إضافة إلى نسبة مشاركة المرأة في سوق الأوراق المالية.
- **التمكـين الاجتماعـي:** ومن أهم مـؤشرات تمكين المرأة اجتماعيًّا: زيادة عدد النسـاء في منظمات المجتمع المدني، وحرية اتخاذ القرار في الإنجاب، ومشاركة أفراد الأسرة في أعمال البيت وتربية الأطفال.

ويتمثل تمكين المرأة في كافة العلاقات الاجتماعية والإنتاجية والتي يمكن من خلالها أن تسـهم المرأة في رفاهية أسرتها وتقدُّم مجتمعها. إضافة إلى التقدير والاعتراف المجتمعي بقدرتها على إحداث التغيير في سـلوك الآخرين وفرض خياراتها التالية (مسـعد، ٢٠١٠؛ Duflo, 2012):

- الأمان الاقتصادي؛ أي أن تكون المرأة صاحبة عمل؛ بمعنى أن تقوم على تحقيق رغبتها في إقامـة مشروع خاص بها واتخاذ القرارات، وحصولها على العائد المادي منه، وتحكُّمها في عملية التمويل بالاقتراض وتحمل مسؤولية السداد.
- الإلمام بحقوق المرأة القانونية والسياسية.
- أن تكـون لدى المرأة ملكية خاصة وتمتلك أصول المشروع، وأن يكون لها حسـاب خاص بها في البنك.
- الاندمـاج في أنشـطة الجمعيات غـير الحكومية والأحـزاب السياسـية، وفي الانتخابات وجمعيات صاحبات الأعمال التي يكون لها صوت مؤثر في السياسات الاقتصادية للدولة ومؤسسات المجتمع المدني.

٦-٢ التجارب الدولية الأجنبية في مجال تمكين المرأة:

٦-٢-١ تجارب الدول الإسكندنافية وأوروبا:

تشترك النظم في الدول الإسكندنافية بتبنيها لنظم ديمقراطية، ورغم تعدد وتعقد الأنظمة الانتخابية إلا أن نظام التمثيل النسبي هو النظام السائد حالياً في الدول الإسكندنافية بأشكال مختلفة، فهو الأكثر اســتجابة وشــفافية للتطورات المجتمعية والسياسية، على العكس من نظام الأغلبية المطلقة ذي العضو الواحد لكل دائرة والمنتشر في بعض دول أوروبا كبريطانيا. ففي النرويج يوجد نظام التمثيل النســبي حسب القوائم الحزبية، وتتنافس الأحزاب على (١٦٥) مقعداً، ويتم انتخاب (١٥٧) عضواً بالقائمة الحزبية إلى جانب ثمانية مقاعد تخصص للمعوقين. وفي الدنمارك تعد القائمة الانتخابية والتمثيل النســبي هما الأســاس، ويتنافس المرشحون على حوالى (١٧٩) مقعداً؛ وفي فنلندا يوجد نظام التمثيل النسبي حسب القوائم الحزبية، ويتنافس الأعضاء على مئتي مقعد، وفي آيســلاندا تتنافس القوائم الانتخابية على (٦٣) مقعداً، بينما تتنافس القوائم الانتخابية على حوالى (٣٤٩) مقعداً وفقاً لنظام التمثيل النســبي في السويد. وتتشابه الدول الإســكندنافية في ارتفاع نسبة تمثيل المرأة في الهياكل المنتخبة؛ إذ تصل نســبة النساء في البرلمان السويدي حوالى ٤٠٪ من جملة الأعضاء، وتصل إلى ٣٤٪، ٣٤٪، ٢٥٪، ٣٨٪، في الدانمارك وفنلندا وآيسلاندا والنرويج على التوالي (أبو أصبع، ٢٠٠٥).

وفي إطار الحديث عن مشاركة وتمكين المرأة لا بد من التطرق إلى الدول الإسكندنافية؛ وذلــك نظراً لمســاهمة هذه الدول في تحســين مكانة المرأة؛ إذ قام الاتجــاه الليبرالي بمنح المرأة حق التخلص من فكرة الخضوع للرجل والتحرر بالعمل في المجالات المختلفة، بحيث أصبحت المرأة في الدول الإســكندنافية تتساوى مع الرجل في مواقع صنع القرار، والعضوية في الحــركات الاجتماعية والمنظمات غير الحكوميــة، وقد يفوق عبءُ المرأة عبءَ الرجل في إيطاليا بـ ٢٨٪، وفي عدد ساعات عملها؛ إذ تعمل المرأة في نيبال (٧٧) ساعة أسبوعيًّا، في حين يعمل الرجل (٥٦) ساعة، وكما أن حجم الإنتاج العالمي للعمل من المنزل والعمل التطوعي يقدر بحوالي (١٦) تريليون دولار؛ فإن المرأة تشــارك فيه بقيمة (١١) تريليون دولار أي ما نســبته ٦٩٪. ومن ناحية أخرى؛ فإن العديد من البلدان الإســكندنافية تبنَّت مبدأ الكوتا

والذي يتكفل بأن تضم لائحة الحزب ٤٠ أو ٥٠٪ من النســاء، وهذا بدوره انعكس بشــكلٍ إيجابيٍّ على تمثيل المرأة في تلك البلدان (المقداد، ٢٠٠٦).

أما على مســتوى الأحزاب: فتدخل (الكوتا) السياســية عن طريق فرض الحكومة على الأحزاب تضمين قوائمها على نســبة معينة للنساء ٣٠٪ مثلاً، ووضع (كوتا) طوعية تبادر بها الأحزاب، تتنوع في النسبة والتدرج حسب ظروف كل حزب، وتطبقها على مستوى التمثيل في الهيئــات واللجان وقوائم الترشــيح، وقامت الدول الإســكندنافية ودول أوروبا بذلك؛ إذ قدَّم الحزب الديمقراطي الاجتماعي في الســويد في عام ١٩٩٤م مبدأ أطلق عليه (كل نائبة في القائمة امرأة)، فيه نســبة محددة من القوائم الانتخابية للنســاء، ووصل عدد النساء في البرلمان الســويدي (١٥٧) امــرأة من أصل (٣٤٩) مقعداً. أمــا في النرويج فقد قدَّم الحزب العمالي ٤٠٪ (حصة نســبية) (كوتا) للنســاء في عام ١٩٩٣م، وفي الدانمارك، وفي عام ١٩٩٤م قدَّم الحزب الديمقراطي الاجتماعي نســبة ٤٠٪ حصة نســبية (كوتا) للنساء في الانتخابات المحليــة والإقليمية، أما في المملكة المتحدة ففي العــام ١٩٩٣م قدم حزب العمال برنامجاً ينصُّ على أنه يجب أن يتم انتخاب عدد من النساء في كل القوائم المختصرة للمرشحين، وفي انتخابات ١٩٩٧م وصل عدد النساء إلى (١١٨) امرأة من (٦٥٩).

وهذا يؤكد أن للأحزاب الدور الأساسي في العمليات الانتخابية، فهي تُعد بمثابة البوابات الموصلة للأفراد للمجالس التشريعية، ويؤثر خطابها وبرنامجها كثيراً في اختيار الناخبين، مما يجعل عليها مسؤولية كبيرة عند تحديد قوائم المرشحين وعليها دعم النساء بجدية وقناعة، وأظهرت الدراســات أنه من بــين (٧٦) حزباً من أحزاب دول الاتحــاد الأوروبي طبَّق (٣٥) حزباً أي بنســبة ٤٦٪ من الأحزاب أنظمة (الكوتا) بنسب متفاوتة، وما زال (٢٤) حزباً منها عــلى الأقل محتفظاً بها، وأوقف بعضها الآخر العمل بالحصص لبلوغها الأهداف المرجوة أو لأســباب أخرى، كما يرجع الفضل في تطور المشــاركة السياســية للمرأة في بريطانيا لسياسة الأحزاب التقدمية، وتبنِّيها لمفهوم الكوتا وتطبيقها له بشكل واقعي (أبو أصبع، ٢٠٠٥).

وجديرٌ بالذكر أن فنلندا قامت بإجراء العديد من الخطوات التي أسهمت في تمكين المرأة، ففي عام ١٩٠٦م قامت بمنح المرأة حق الترشيح والانتخاب، وتمَّ سَنُّ العديد من التشريعات القانونية والدســتورية التي تحمي وتصون حياتها ومستقبلها من الاضطهاد والتمييز، وذلك

تعبــيراً عن تطلعات الدولة الديمقراطية الدســتورية نحو تمكين المــرأة الفنلندية من إثبات وجودهــا، وتعزيز دورها المشــترك مع الرجل في شــتى مجالات الحياة العامــة، أي منحها بُعداً اجتماعيًّا وقانونيًّا واقياً وحامياً لها من كافة ممارســات التعســف والقهر. كما لعبت المنظمات الرســمية والأهلية في فنلندا دوراً كبيراً على المســتويين الوطني والدولي، وذلك في مجــال تطوير وتعزيز دور المرأة ودفعها نحو العديد من المواقع القيادية. وفي عام ١٨٦٤م أصبح للمرأة الفنلندية العديد من الحقوق الشرعية المهمة، إذ حصلت في ســن الرشد على استقلالها الاقتصادي وحق التملك من دون وصاية من أحد (المقداد، ٢٠٠٦).

وفي العام ١٨٧٠م تمكَّنت المرأة الفنلندية من نيل حقوقها في التعليم، وفي العام ١٩٠٧م مَنحت فنلندا المرأة حقَّ التصويت والترشــح في الانتخابات النيابية العامة التي شاركت فيها المرأة. وفي العام ٢٠٠٠م انتخب الشــعب الفنلندي السيدة (تأرجا هالونيين) والتي انتهت ولايتهــا في عام ٢٠١٢م لرئاســة الجمهورية كأول امرأة تقود البــلاد؛ بعد أن اقتصر الأمر في إدارة شــؤون الحكم على عهدة الرجل؛ لتكون بذلك فنلنــدا أول دولة أوروبية، والثانية في العالم بعد نيوزيلندا، تُمنح فيها المرأة حقوقاً متســاويةً في التصويت والترشيح في الانتخابات العامة، واعتلاء هرم السلطة التنفيذية (المقداد، ٢٠٠٦).

٦-٢-٢ تجربة ماليزيا:

تُعَــدُّ المرأة الماليزية جزءاً لا يتجزأ من المجتمع الماليزي؛ فقد أســهمت المرأة في العديد من العمليات التنموية. وعليه فقد تبنت الســلطات الماليزية نســبة (٣٠٪) من الوظائف الشــاغرة لتعيين النساء في القطاعين العام والخاص. ومن ناحيةٍ أخرى؛ ولتعزيز قدرة تمكين المرأة وريادة الأعمال النسائية في ماليزيا، تمَّ ابتكار بنك المشروعات الصغيرة والمتوسطة؛ إذ يهدف البنك إلى تقديم التســهيلات التمويلية والإرشادات الخاصة بالمشروعات والتدريب، ومســاعدتهم في عمليات التسويق والترويج للمنتجات، كما يهدف البنك إلى تشجيع النساء ممــن لديهن روح المبــادرة على صقل مهاراتهن في مجال الأعمال وعلى تنمية مشــاريعهن (الرسيني، ٢٠١٤).

ومــن ناحيــةٍ أخرى فقد تمَّ القيــام بالعديد من الإجراءات على قانــون المرأة والقيام بإنشــاء لجنــة برلمانية خاصة، كما قامــت الحكومة الماليزية بالاهتــمام بتعليم المرأة؛ إذ

تفــوَّق عدد الإناث عن الذكور في الجامعات بحــوالي ٢٨٪. ومن ناحية أخرى فقد لعبت المرأة الماليزية دوراً فعَّالاً في تشــكيل اليد العاملة، إذ بلغت مشاركتها ٦٢٪، وتغطي هذه المشــاركة كافة الأنشــطة. أما على صعيد مشــاركة المرأة في صناعة القــرار: فقد قامت الحكومة بالعديد من الإجراءات لتنمية المرأة وتشجيع مشاركتها في ذلك (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ٢٠١٣).

٦-٢-٣ تجربة الصين:

وتُعَــدُّ التجربــة الصينيــة مــن التجــارب الناجحــة والمتميــزة في مجــال تمكــين المرأة وتولِّيهــا المناصــب القياديــة في المنظمات المدنيــة، فبالرغم من أن الصين مــا زالت تعد إلى الآن ذات طابــع ذكــوري؛ إذ تــرى أســتاذة علم الاجتــماع في أكاديمية العلــوم الاجتماعية (لي يــن خى) أن المجتمع الصيني لا يزال مجتمعاً ذكوريـًّا بامتياز، وأن اختيار المرأة لمناصب سياســية عادة ما يتم لأهداف صورية لتحسين صورة الدولة، أو لأن معظم النساء اللاتي لعبن أدواراً سياسية كنَّ يختبئن تحت عباءة أزواجهن أو آبائهن أو ذويهن من السياسيين المعروفين.

كــما تؤكد الباحثة أن المجتمع الصيني لا يزال يفضــل الذكور على الإناث، وأنه مجتمع لا يمكن أن يقبل للمرأة بأن تلعب أدواراً قيادية؛ إلا أن نســبة النساء في البرلمان الصيني قد وصلت في عام ٢٠١٣م إلى ٢٤٪ من أصل ثلاثة آلاف عضو في أكبر برلمان في العالم، أي حوالي الربع، كما أظهرت دراســة حديثة شملت مسحاً لمائتي شركة صينية أن الصين سجلت أعلى نســبة في العالم للنســاء اللاتي يشــغلن مناصب إدارية عليا في قطاع الشركات والأعمال، إذ بلغت نسبتهن حوالي ٥١٪، وهي أعلى بكثير من المتوسط العالمي البالغ ٢٢٪.

كما أعلنت الصين في الثالث من آب للعام ٢٠١٣م بالســماح للنســاء الصينيات بالقيام بمهمات قتالية في قــوات البحرية الصينية، وذلك بعد النجاح الذي حققته (ليو يانغ) كأول رائــدة فضاء صينية، كما حرصت الصين على مخاطبة العالم بلســان امرأة وضمان وجودها كواحدة من المتحدثين الرســميين باســم وزارة خارجيتها طوال الســنوات الأخيرة، وسجلت الصين بروز نساء حديديات مثل (وو إي) نائبة رئيس الوزراء السابقة التي نجحت بتحقيق النصر للصين ضد مرض ســارس، وبمفاوضاتها العنيدة لدخول منظمة التجارة العالمية. وقد لعبت المرأة الصينية منذ بداية مرحلة التحرر الوطني أدواراً مهمة في صفوف الثورة، وكانت

المــرأة الصينية قد عانــت طوال قرون من عادات وتقاليــد اجتماعية مؤلمة، وظل المجتمع الصيني مجتمعاً ذكوريًّا بامتياز، ولكن المرأة الصينية، وخلال العقود الأخيرة، انتزعت الكثير من حقوقها بتبوُّء العديد من المراكز المهمة في الحزب والدولة (شحرور، ٢٠١٣).

٦-٢-٤ تجربة الهند:

أمــا فيما يتعلق بتجربــة الهند في تمكين المرأة في تولي المناصــب القيادية ونظام الكوتا؛ فقــد عملت الهند على تخصيص ٣٣٪ من المقاعد في كل الهيئات المحلية المنتخبة والمجالس البلدية للنساء وفق التعديلات الدستورية رقم (٧٣) و (٧٤)، وعلى صعيد (الكوتا) للمجلس النيابي فقد تمَّ تقديم طلب بتعديل دســتوري رقم (٨١) بتخصيص ثُلث المقاعد في البرلمان للنســاء في عــام ١٩٩٦م، ودعمته الأحزاب الرئيســة في برامجها وبياناتهــا، إلا أن الوثيقة لم تناقــش لاختناقها بين الطلبــات الكثيرة التي قدمتها الأقليات والفئــات الأقل حظًّا للتمثيل البرلماني لها أيضاً، وبلغ عدد النساء الهنديات (٤٨) من بين (٥٤٣) في المجلس النيابي المنتخب في عام ١٩٩٩م بنســبة ٨,٨٪، أما في المجلس المُعيَّن فبلغ العدد (٢٢) من بين (٢٤٢) بنســبة ٩,١٪ في انتخابات عام ٢٠٠٠م (أبو أصبع، ٢٠٠٥).

٦-٢-٥ تجربة الأرجنتين:

أما عن تجربة الأرجنتين؛ فينصُّ الدستور الأرجنتيني في مادته ٣٧ (٢) على ضمان مشاركة النســاء السياســية بسَــنِّ النظم والقوانين والإجراءات الإيجابية فيما يخص عمل الأحزاب السياسية ونظام الانتخاب. أما المادة ٧٥ (٢٣) فتنصُّ على منع القوانين اللاحقة من تخفيض نســبة (الكوتا) المخصصة للنساء. ففي عام ١٩٩١م صدر نظام انتخابي جديد يلزم الأحزاب السياسية بتمثيل النساء بنسبة ٣٠٪ على الأقل على قوائمها الحزبية للانتخابات النيابية، كما صدرت قوانين جديدة تلزم الأحزاب السياسية في سائر المحافظات بأن تضع على رأس قائمتها مرشــحين اثنين: أحدهما امرأة، والآخر رجل، وتُعاقَب الأحزاب غير الملتزمة بعدم تسجيلها لخوض العملية الانتخابية (أبو أصبع، ٢٠٠٥).

٦-٢-٥ تجربة فرنسا:

وفيما يتعلق بتجربة فرنســا في إطار تمكين المرأة من تولِّي المناصب القيادية في مؤسســات

الخدمة المدنية ومؤسسات الدولة المختلفة، فقد تمَّ تعديل الدستور الفرنسي في عام ١٩٩٩م؛ ليشجع فرص المشاركة السياسية للمرأة في الهيئات المنتخبة كافة بشكل مساوٍ للرجل، وحملت الأحزاب السياسية مسؤولية تيسير مشاركة المرأة، وسُمِّي هذا التعديل بـ (the parity reform). وفي عام ٢٠٠٠م صدر قانون انتخابي جديد يطبق التعديل الدستوري السابق (٥٠-٥٠٪) في الأنشطة الانتخابية كافة وعلى المستويات المحلية كافة ومنها: مجلس باريس وباقي البلديات، والمستوى الوطني في البرلمان الفرنسي، وانتخابات البرلمان الأوروبي وغيرها، وحسب هذا القانون تُعاقَب الأحزاب السياسية التي لا تلتزم بالمناصفة في مرشحيها بتقليل نسبتها من المساعدات المالية الحكومية عند الانتخابات إذا تجاوز الفرق بين نسبتي النساء والرجال عن ٢٪؛ فالحزب الذي لديه النسبتان ٤٩٪ إناث و ٥١٪ ذكور لا يعاقب، ولكن الحزب الذي لديه، على سبيل المثال، النسبتان ٤٥٪ إناث و ٥٥٪ ذكور يعاقب ماليًّا، وعلى صعيد الانتخابات المحلية لا تقبل قوائم الأحزاب التي لا تلتزم بنِسَب (الكوتا) المخصصة (أبو أصبع، ٢٠٠٥).

٦-٢-٦ تجربة بنغلاديش:

أما فيما يتعلق بتجربة بنغلادش في تمكين المرأة في تولي المناصب القيادية فقد حدَّد دستور عام ١٩٧٢م (١٥) مقعداً من أصل (٣١٥) في المجلس النيابي للنساء ولمدة عشرة أعوام، وفي عام ١٩٧٨م ارتفع العدد إلى (٣٠) مقعداً من أصل (٣٣٠) مقعداً بإعلان رئاسي، محدداً فترة تطبيقه لمدة خمس عشرة سنة من تاريخ إعلان دستور الجمهورية في ١٩٧٢م، إلا أن هذا الإعلان سقط عام ١٩٨٧م ليعاد طرحه وتضمينه الدستور مرة أخرى في عام ١٩٩٠م في صورة تعديل دستوري، ولمدة عشر سنوات من بدء البرلمان التالي. وفي عام ٢٠٠١م توقف العمل بهذا النظام، والبرلمان الحالي الذي انتخب في أكتوبر ٢٠٠١م لا يعمل بنظام التخصيص، إلا أن نظام التخصيص ما زال مطبقاً في المجالس البلدية وفق تشريع أصدره البرلمان عام ١٩٩٣م، وعقدت أول انتخابات بلدية وفق هذا التشريع في عام ١٩٩٧م، وتقوم جماعات الضغط النسائية حالياً لإعادة نظام التخصيص في البرلمان بزيادة عدد المقاعد المخصصة للنساء والانتخاب المباشر (أبو أصبع، ٢٠٠٥).

٦-٣ التجارب العربية في مجال تمكين المرأة:

٦-٣-١ تجربة المملكة الأردنية الهاشمية:

وقـد شَـهِد الأردن في العقـود الماضية العديد مـن التحولات الاقتصاديـة والاجتماعية والسياسـية والتربوية التي أدَّت إلى استجابته لتوصيات المؤتمرات الدولية والتوجهات العالميـة في مشاركة المرأة وتفعيل دورها، إذ زادت مشاركة المـرأة فـي الحيـاة العامـة والاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وقام الأردن بالمصادقة على العديد من الاتفاقيات الدولية، كان من أبرزها «اتفاقية القضاء على كافة أشـكال التمييـز ضد المرأة» في عام ١٩٩٢م. ولكنَّ الأردن أبدى تحفظه على ثـلاث مواد تتعارض والشريعة الإسلامية والدستور الأردني، تتعلق المادة الأولـى بقـوانين الجنسية، أما المادة الثانية فمتعلقة بالمساواة في الأهلية القانونيـة والأهليـة المدنيـة، وتتعلق المادة الثالثة بالزواج والعلاقات الأسرية (الحسين، ٢٠١١).

وقد تطوَّر دور المرأة الأردنية بشكل سريع، وساعد على ذلك التـشريعات الأردنيـة التي أكَّدت تحقيق مبدأ ديمقراطية التعليم للجميع، كما قام كلٌّ من الدستور الأردني والميثـاق الـوطني بتحقيق المساواة بـين المـرأة والرجل، وقد نصَّت المادة السادسة من الدستور الأردني علـى أن «الأردنيـين أمـام القانون سواء لا تمييز بينهم في الحقوق والواجبات؛ وإن اختلفوا في العِرق أو اللغة أو الدين، وتكفل الدولة العمل والتعليم ضِمن حدود إمكاناتها، وتكفل الطمأنينـة وتكـافؤ الفرص لجميع المواطنين». أما الميثاق الوطني؛ فقد نصَّ الفصل الخامـس من الميثـاق الوطني وعنوانـه: «المجال الاجتمـاعي» على ما يـلي «الأردنيون متساوون في الحقوق والواجبات الـسياسية والاجتماعيـة والاقتـصادية، ويتفاضلون بمدى عطائهم لمجتمعهم وانتمائهم له، والتربية ضرورة اجتماعية، والتعليم حقٌّ للجميع كل وفق قابليته وقدراته الذاتية».

وقـد حقَّقت المرأة الأردنية إنجازات كبيرة، ووصلت لمواقع قيادية عليا ولكن بأعـداد رمزية، وتأسَّـس أول اتحاد نسـائي أردني عام ١٩٥٤م بقيادة أول محامية أردنية هي (إملي بشارات) تحت اسم (اتحاد المرأة العربيـة). وكانت أهم مطالب الاتحاد منح المرأة الأردنية حـق الانتخاب، وتعديل قانون الأحوال الشـخصية، وقانون العمـل، وتوفير فرص أكبر أمام المرأة للتعليم والعمل. وفي إطار الاهتمام الحكومي بالإسـتراتيجية الوطنية للنهوض بالمرأة،

تـــمَّ فـــي عـــام ١٩٩٣م تعيين مستشارة في رئاسة الوزراء لتتولَّى الاهتمام بقضايا المـــرأة، ومتابعـة عمل الهيئات الحكومية المختلفة للنهوض بوضع المرأة فـي المجتمـع.

وعلى صعيد مشاركة المرأة في السلطة التنفيذية، تمَّ تعيين أول امـــرأة فـــي منـــصب وزيـــر التنمية الاجتماعية في عام ١٩٧٩م، ثم تمَّ تعيين أول امرأة في منـــصب وزيـــر إعلام عام ١٩٨٤م، ثم تعيين امرأة وزيرة للصناعة والتجارة عام ١٩٩٣م، وفـــي عـــام ١٩٩٤م تمَّ تعيين وزيرتين: إحداهما للتخطيط، والأخرى للتنمية الاجتماعية، وبعـــد ذلـــك ما زال يتمُّ تعيين وزيرة واحدة في كل وزارة. وفي عام ٢٠٠٣م تمَّ تعيين ثلاث سيدات في الوزارة (وزيرة بلديات، وزيرة سياحة وبيئة، وناطقة إعلامية لرئاسـة الـوزراء برتبة وزير)، ويعد ذلك تغييراً واضحاً في سياسة الدولة نحو تولِّي المـرأة مواقـع قيادية (الحسين، ٢٠١١).

وهناك العديد من الخطوات التي تم تنفيذها لتميكن المرأة في الأردن وصولاً إلى تطبيق (الكوتـا): ففـي عام ١٩٤٧م حصلت المرأة الأردنية على حق الترشـح والانتخاب. وفي عام ١٩٨٩م تم ترشـح ١٢ امرأة في الانتخابات النيابية ولم تفز أية أمرأة، وفي عام ١٩٩٣م فازت امرأة واحدة عن المقعد الشركسي الشيشـاني على الرغم من ترشـح ثلاث نسـاء. وفي عام ١٩٩٦م نظَّـم مركز الأردن الجديد ندوة حول (المـرأة الأردنية وقانون الانتخابات) خرجت بمذكـرة (مطالب النسـاء الأردنيات في قانـون الانتخاب الأردني الجديـد)؛ إذ تمت المطالبة بتخصيص حصة نسائية بنسبة ٢٠٪ كحد أدنى ضمن مرحلة انتقالية.

وفي عـام ٢٠٠١م تم إصدار قانون انتخاب مؤقت رقـم (٣٤) وتمَّ بموجب هذا القانون زيـادة عدد مقاعد البرلمان مـن ٨٠ إلى ١٠٤، وعدد الدوائر الانتخابيـة من (٢١) إلى (٤٥) دائرة، إلا أنه أبقى على نظام الصوت الواحد. وفي عام ٢٠٠٢ تمَّ تشكيل هيئة وطنية بإرادة مـن الملـك وضعت (وثيقـة الأردن أولاً)، ونصَّت هذه الوثيقة على مـا يلي «تراعي قوانين الانتخاب هدف التنمية السياسـية والحزبية، كما تراعي تمكين المرأة من المشـاركة انتخاباً وترشـيحاً، وضمان وصول سـيدات البرلمان عبر حصة نسـائية على أن تكون بصورة مؤقتة وانتقالية». إضافة إلى ذلك؛ فقد قام رئيس الوزراء في يناير- كانون الثاني ٢٠٠٣م بتشـكيل عـدة لجان تختصُّ كل لجنة بجانب معين لوضـع آليات لتنفيذ وثيقة الأردن أولاً، ومن بين هذه اللجان (لجنة دراسـة الكوتا النسائية)، وقد تمَّ تحديد مدة عملها بأسبوعين، وكلفت

بإجراء دراسة مفصلة تتيح للمرأة الوصول إلى البرلمان في الانتخابات المقبلة، بما في ذلك تعديل قانون الانتخاب لإتاحة الفرصة لتطبيق نظام الحصة النسائية (أبو أصبع، ٢٠٠٥).

٦-٣-٢ تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة:

تُعَدُّ تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة نموذجاً عالميًّا في تمكين المرأة، وذلك نظراً لكون موضوع تمكين المرأة حظي باهتمام ورعاية ودعم من سمو الشيخة فاطمة بنت مبارك، وكان لها دور كبير في تمكين المرأة الإماراتية؛ بحيث أصبحت المرأة في الإمارات العربية المتحدة شريكاً فعليًّا في العمل والتنمية النهضة. وعليه فقد شهدت عملية تحفيز المرأة الإماراتية نقلة نوعية من مرحلة الدعم إلى مرحلة التمكين، بحيث تمكنت المرأة خلال فترة قصيرة من تحقيق أفضل التجارب في فترة زمنية قصيرة، وكان لها دور مميز في العديد من الأماكن القيادية، وقد وصلت إنجازات المرأة الإماراتية إلى العالمية. كما حققت المرأة الإماراتية العديد من الإنجازات في مختلف القطاعات، واستطاعت الوصول إلى أعلى المناصب التنفيذية في القطاعين الحكومي والخاص، وقد أثبتت قدرتها على المساهمة الفاعلة في مسيرة التنمية الاجتماعية والاقتصادية محليًّا وإقليميًّا وعالميًّا.

إضافة إلى ذلك فقد كان لتجربة دولة الإمارات في تمكين المرأة اعتراف إقليمي ودولي، ومن أبرز ما يدل على ذلك تصدر الدولة المراتب المتقدمة في العديد من المؤشرات الحيوية المتعلقة بدعم المرأة، ومن أهمها: حلول المرأة الإماراتية للمرتبة الأولى في مجال حقوق المرأة، إضافة إلى تحقيقها المرتبة الأولى في تمكين المرأة قياديًّا وبرلمانيًّا، كما تصدَّرت العالم في مؤشر التحاق المرأة بالتعليم العالي، كما تولَّت المرأة العديد من المناصب القيادية المتقدمة؛ بحيث شغلت مناصب وزارية في الحكومة، كما تمكَّنت من شغل منصب رئيس المجلس الوطني الاتحادي، لتكون بذلك أول امرأة عربية تتولَّى رئاسة برلمان بلادها، كما حققت المرأة الإماراتية إنجازات استثنائية، وأصبحت شريكة للرجل في عملية التنمية (حكومة الإمارات، ٢٠١٨).

وحرصت قيادة دولة الإمارات على مشاركة المرأة الإماراتية الفاعلة في الحياة العامة بمجالاتها كافة، إذ كان ذلك ركيزةً أساسيةً للنهضة والتقدم الذي تشهده الدولة، والذي جعلها من بين الدول التي تتمتع بأعلى مستويات التطور والاستقرار والأمان في العالم.

ولم تقتصر جهود القيادة في تمكين المرأة فقط، بل أكَّدت أن المرأة عنصر أساسي ومحوري يجب التعامل مع احتياجاتها في قطاعات العمل والاقتصاد باعتبارها مورداً بشريًّا مهمًّا لا يمكن الاستغناء عنه في مسيرة التنمية، وصولاً إلى نهضة عالمية شاملة ومستدامة تُلبِّي طموحات المرأة حول العالم.

وقد كفل الدستور الإماراتي حقوق المرأة، وأقرَّ مبدأ المساواة بين الرجل والمرأة بما يتناسب وطبيعتها، ونصَّ على حقها في التعليم وشغل الوظائف (الاتحاد النسائي العام، ٢٠١٨). ومن ناحية أخرى أطلقت سمو الشيخة فاطمة بنت مبارك الإستراتيجية الوطنية لتمكين وريادة المرأة في دولة الإمارات ٢٠١٥-٢٠٢١م، وتوفر تلك الإستراتيجية إطاراً عامًّا وإرشاديًّا لكافة المنظمات الحكومية والخاصة ومؤسسات المجتمع المدني في وضع خطط وبرامج عملها، وذلك من أجل توفير حياة كريمة للمرأة لجعلها مُتمكِّنة، ورائدة ومشاركة في كل المجالات العملية التنموية المستدامة، بما يهدف إلى تحقيق جودة الحياة لها. كما سعت الإستراتيجية إلى تمكين وبناء قدرات المرأة الإماراتية، وإزالة الصعوبات أمام مشاركتها في كافة المجالات لتكون عنصراً فاعلاً ورائداً في التنمية المستدامة، وذلك من خلال تحقيق مجموعة من الأولويات والتي تتمثل بمواكبة الإنجازات التي حققتها المرأة الإماراتية، والاستمرار في بناء قدرات المرأة بما يضمن توسيع نطاق مشاركتها التنموية، والحفاظ على النسيج الاجتماعي وتماسكه من خلال تكامل الأدوار بين الرجل والمرأة، لبناء مجتمع قوي ومتماسك قادر على مواكبة التغيرات المستجدة، وتنمية روح الريادة والمسؤولية وتعزيز مكانة المرأة الإماراتية (حكومة الإمارات، ٢٠١٨).

٦-٣-٣ تجربة جمهورية مصر العربية:

وافقت مصر على المعاهدات والاتفاقيات الدولية التي أكَّدت تعزيز دور المرأة ومساهمتها في الحياة العامة والحياة السياسية، إذ وقَّعت جمهورية مصر على الاتفاقية الدولية لمناهضة جميع أشكال التمييز ضد المرأة، كما وقَّعت على الاتفاقية الدولية الخاصة بالحقوق السياسية للمرأة، وتمَّت صياغة حقوق المرأة في بنود الدستور المصري ومواد القوانين المصرية التي لا تفرق بين الفرص التي يحصل عليها المواطنون إلا بقدر استعدادهم لتحمل المسؤولية، وقدرتهم على اكتساب الخبرات والمهارات اللازمة للمشاركة في عملية التنمية (ثابت، ٢٠٠٤).

وشــاركت مصر في جميــع المؤتمرات الدولية التي اختصت واهتمت بشــؤون المرأة، كما تناولــت مصر عملية التنميــة البشرية من منظور متكامل قوامــه الاهتمام بجودة التعليم، ومحو الأميــة، وتوفير الرعاية الصحية، وإصدار عدد من التشريعات التي هدفت إلى إصلاح الوضــع الاجتماعي للمرأة، وقامت مصر بتعديل قانون الأحوال الشــخصية، وتعديل قانون الجنســية، إضافة إلى تعديل قانون إنشاء محاكم الأسرة، وقانون إنشاء صندوق تأمين الأسرة، وقانــون تعديل أحــكام النفقة، كما دعمت مصر قرار توجُّه المــرأة لتولِّي المناصب القيادية؛ إضافة إلى المشاركة في الانتخابات جنباً إلى جنب مع دعم قدرتها على تربية النشء، ونجحت مــصر في وضع إطار مؤســسي يخدم قضايا المرأة ويضعها في قالبهــا الحضاري، ويحافظ على الخبرات والمكاسب التي حققتها ويضيف إليها.

وقــد نجح المجلــس القومي للمرأة في تضمين شــؤون المرأة في الخطــة القومية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية لتمكين المرأة من المشاركة الفعالة في التنمية (نصار، ٢٠٠٦). وتمثلت تجربة مصر في تأسيس المجلس القومي للمرأة عام ٢٠٠٠م بقرار من رئيس الجمهورية، يتبع هذا المجلس رئيس الجمهورية وتكون له الشخصية الاعتبارية، ويكون مقره مدينة القاهرة، ويضــم أعضاءً من الذكور والإناث، ومن خصائص هذا المجلس بحســب ما ورد في (المجلس القومي للمرأة، ٢٠١٨) ما يلي:

- اقتراح السياســة العامة للمجتمع ومؤسســاته الدســتورية في مجال تنمية شــؤون المرأة، وتمكينها من أداء دورها الاقتصادي، ودمج جهودها في برامج التنمية الشاملة.
- وضع مشروع خطة قومية للنهوض بالمرأة وحل المشكلات التي تواجهها.
- متابعة وتقييم السياسة العامة في مجال المرأة، والعمل على تقديم المقترحات والملاحظات للجهات المختصة في هذا الشأن.
- إبداء الرأي في مشروعات القوانين والقرارات المتعلقة بالمرأة قبل عرضها على السلطة المختصة، والعمل على تحديث أو تغيير القوانين والقرارات التي تلزم للنهوض بأوضاع المرأة.
- إبداء الرأي في جميع الاتفاقيات والمعاملات المتعلقة بالمرأة.
- تمثيل المرأة في المحافل والمنظمات الدولية المعنية بشؤون المرأة.

- إنشـاء مركـز توثيق لجمع المعلومات والبيانات والدراسـات والبحـوث المتعلقة بالمرأة، وإجراء الدراسات في هذا المجال.
- عقد المؤتمرات والندوات وحلقات النقاش، والبحث في الموضوعات التي تخص المرأة.
- تنظيم دورات تدريبية للتوعية بدور المرأة في المجتمع وبحقوقها وواجباتها.
- إصدار النشرات والمجلات والمطبوعات المتصلة بأهداف المجلس واختصاصاته بشكل دوري.
- دراسة الموضوعات التي يحيلها رئيس الجمهورية للمجلس.

وقـام المجلـس القومي للمـرأة في مصر بوضع برامـج للتمكين الاقتصـادي والاجتماعي والسياسي، والتوعية بالحقوق التشريعية والثقافية والإعلامية، وإدماج النوع في خطط التنمية والدعم المؤسسي، كما قام المجلس بمناقشة العديد من القضايا التي تهم المرأة المصرية.

وتتلخص التجربة المصرية لتمكين المرأة كما وردت في (مسعد، ٢٠١٠) في دورين أساسيين هما:

أولاً: دور الحزب الوطني الديمقراطي الحاكم:

إيمانـاً من الحزب بأن التعليم هو اللبنة الأساسـية التي تسـهم في تفعيـل دور المرأة في التنميـة فقد أكَّد ضرورة تخفيض معدل الأمية بين النسـاء، إضافة إلى أهمية السـيطرة على معـدل تسرب الفتيات من التعليم؛ من أجل دعم جهود محـو الأمية وتعليم الفتيات والتي انعكسـت في الانخفاض المستمر في معدلات الأمية. كما اقترح الحزب العديد من السياسات التي تشـتمل على محورين أساسـيين؛ يعمل أولهما على سـد منابع الأمية من خلال الآليات المختلفـة لذلك، من قبيل إعطـاء الأولوية لتنفيذ قانون إلزامية التعليـم، واتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع التسرب، ومواجهة عمالة الأطفال، وتدعيم الجهود الخاصة بتعليم الفتيات. ومن ناحيـة ثانية، هناك ضرورة للتعامل مع الأميات من خـلال إلزام مختلف الهيئات بمحو أمية عامليهـا، وعلاج مواطن ضعف الحافـز للالتحاق بفصول محو الأمية، والعمل على تحسـين خدمة محو الأمية.

أما في مجال الصحة، فإن الحزب يؤمن بأن درجة مساهمة المرأة في التنمية تتأثر بحالتها الصحية؛ إذ إن المرأة التي تتمتع بصحة جيدة تكون قادرة بشـكلٍ أمثل على اتخاذ قرارات تتعلق بحياتها الصحية بصفة عامة، والإنجابية بصفة خاصة. وسـعياً لتحقيق هذا التوجه،

اقترح الحزب تفعيل دور الإعلام في زيادة الوعي الصحي للمرأة والأسرة. وانطلاقاً من مبدأ المساواة في التشريعات والإجراءات المتبعة فقد تبنَّى الحزب الدعوى إلى إزالة مختلف أشكال التمييز ضد المرأة، وقد ترجم؛ إذ تمَّ تعيين قاضيات مصريات.

أما فيما يتعلق بالمستوى الاقتصادي؛ فيرى القائمون على الحزب أن هناك حاجة متزايدة بضرورة مشاركة المرأة في سوق العمل؛ خاصة في مجال المشروعات الصغيرة بوصفها مجالاً خصباً للمرأة المصرية تحقق التوازن بين واجباتها الأسرية والإنتاجية. كما يُولي الحزب أهمية خاصة لدعم قدرات المرأة في مجال المشروعات الصغيرة، وما يرتبط بذلك من أهمية تحديد الاحتياجات على مستوى المحافظات، وإعداد دراسات الجدوى، والمساعدة على التمويل. وتسمح هذه السياسات بمواجهة المعوقات التي تحدُّ من مشاركة المرأة في سوق العمل والمشروعات الصغيرة؛ كضعف مصادر التمويل وتعقُّد الإجراءات.

ثانياً: دور المجلس القومي للمرأة:

في المؤتمر الثاني للمجلس القومي للمرأة بعنوان: (المرأة المصرية والخطة القومية ٢٠٠٢-٢٠٠٧م) تم تحديد خمسة محاور أساسية لتفعيل تمكين المرأة، وتتمثل هذه المحاور في:

المحور الأول: يتمثل في الإسراع بتنفيذ برنامج فعَّال لمحو أمية الكبار من النساء.

المحور الثاني: يتمثل في إتاحة الفرص المتكافئة للنساء من أجل الحصول على حقهن المشروع في التعليم.

المحور الثالث: يتمثل في إتاحة فرص متزايدة من العمل للنساء.

المحور الرابع: يتمثل في توفير الرعاية الصحية للنساء من الطفولة وحتى نهاية العمر.

المحور الخامس: يتمثل في تنقية وتطوير التشريعات المنظمة والضامنة لحقوق المرأة، والمشجِّعة لمشاركة المرأة في حركة المجتمع. وعليه فإن من أهم النتائج الاقتصادية والاجتماعية التي تحقَّقت عقب انتهاء المؤتمر على كافة أفراد المجتمع في مصر وليس فقط للمرأة ما يلي:

١- تدعيم شبكة الأمان والضمان الاجتماعي: تحققت إنجازات ضخمة في مجال مشروعات التأهيل الاجتماعي للمعوقين، ورعاية المرأة والطفل، والتكوين المهني، والدفاع الاجتماعي لرعاية الأحداث والمدنيين، وأسر المسجونين والمفرج عنهم، هذا إضافة إلى التوسع في مشروعات التخفيف من حِدَّة الفقر، ورعاية أسر المقاتلين والشهداء، والمفقودين ومنكوبي الكوارث.

٢- الارتقاء بمستوى المرافق العامة: تحققت إنجازات هائلة على صعيد تحسين وتطوير أوضاع المرافق العامة في مصر حتى عام ٢٠٠١م، وبلغت التكاليف الكلية للمشروعات المنفذة نحو (٧٢,٦) مليار جنيه؛ منها (٢٠,٥) مليار جنيه لقطاع الصرف الصحي. وقد أسهمت هذه الاستثمارات في تحقيق طفرات ملموسة تمثلت في ارتفاع الطاقة الاستيعابية من الصرف الصحي، والطاقة المتاحة لمحطات التنقية بالصرف الصحي، وزيادة الطاقة المتاحة من مياه الشرب واستهلاكها، وارتفاع نصيب الفرد من استهلاك المياه.

٣- تحسين الخدمات الصحية والبيئية: تؤكد المؤشرات الخاصة بالرعاية الصحية حدوث تحسن ملموس في عدد من المجالات؛ إضافة إلى تحسين أحوال البيئة المصرية خلال السنوات التي أعقبت صدور قانون البيئة.

٦-٣-٤ تجربة المغرب:

قام العاهل المغربي بالإسهام في تمكين المرأة من خلال تولِّي المرأة لثلاث حقائب وزارية في حكومة التناوب التوافقي الأولى، وذلك بعد وصول المرأة المغربية إلى مجلس النواب. ومن ناحية أخرى؛ فقد تمكَّنَت المرأة المغربية من دخول الحياة السياسية في عام ١٩٥٦م من خلال الانخراط في النقابات والأحزاب السياسية والجمعيات، غير أن مشاركتها السياسية ظلت محتشمةً بسبب الصورة النمطية لها كمسؤول عن الطفل والبيت، والبيئة التي لم تكن تسمح بولوج المرأة الأحزاب التي أعدت آنذاك نادياً للرجال «منتديات سياسية ذكورية» في الأحزاب، وحتى في بقية مؤسسات المجتمع المدني كالجمعيات والنقابات.

وفي عام ٢٠٠٢م وصلت (٣٥) امرأة إلى مجلس النواب؛ وذلك بسبب التغييرات التي طرأت على نصوص القانون التنظيمي الخاصة بمجلس النواب. كما تأسَّست في المغرب حركة تُدعى (حركة الثلث من أجل المناصفة) تتولَّى طرح مسألة المطالب النسائية ما بعد النجاح في ضمان الكوتا، وتطالب هذه الحركة باتخاذ إجراءات تمييز إيجابي للرفع من التمثيلية السياسية للنساء، وأن تعطى هذه الإجراءات صِبغة دستورية، خصوصاً وأن عدداً من الأحزاب قد بدأ يتخلى عن تحديد حصص للمرأة في القوائم الانتخابية الإضافية. ومن أهم المعوقات التي تواجه تمكين المرأة في الحياة السياسية بالمغرب (ابن الشيخ، ٢٠١١):

- عدم مشاركة المرأة في الهيئة التنفيذية ومناصب قيادية، وهي لا تستطيع أن تتحرك في

هذه الهيئة دون إشراف شخصية ذكورية، ورغم ارتفاع نسب النساء كمساعدات وكاتبات في العديد من الهيئات الرسمية، غير أنها لم تمنح الثقة الكاملة للحصول على استوزارٍ كامل.

- ارتفاع نسبة الأمية بين النساء في المغرب، وانتشار الثقافة الذكورية والنظرة الدونية للمرأة.
- المعوقات التي تجدها المرأة بخصوص خروج المرأة للعمل، والتمييز الواقع عليها في العديد من مناحي الحياة، إذ تخضع المرأة حسب بنود مدونة الأحوال الشخصية إلى تحميلها مسؤوليات تجعلها غير قادرة على المشاركة في الحياة السياسية، أو حتى في اجتماعات الأحزاب؛ لأن تحول الأحزاب إلى منتديات ذكورية كرَّسته وضعية اجتماعية معقدة زاد من سوئها غياب المرأة عن الحياة السياسية بالانتظام الكافي الذي يمنحها الحق في تمثيل نفسها بشكل مباشر. كما تتمثل تجربة المغرب في الاتحاد الوطني لنساء المغرب، وهي منظمة غير حكومية ذات منفعة عامة، أسَّسه الملك الراحل الحسن الثاني في ٦ من مايو ١٩٦٩م، وتتحدَّد مهام الاتحاد الوطني للمرأة المغربية فيما يلي (الاتحاد الوطني لنساء المغرب، ٢٠١٨):
- تمكين المرأة المغربية من تحقيق الاستفادة من قدراتها الثقافية والمالية.
- حثُّ المرأة المغربية على الاندماج والاستثمار في المجالات الاقتصادية، وذلك من خلال خلق تعاونيات ومقاولات خاصة وغيرها.
- دعم وضعية المرأة على المستويين الثقافي والمادي.

٦-٣-٥ تجربة دولة البحرين:

أمَّا عن تجربة دولة البحرين؛ فقد تمَّ إنشاء المجلس الأعلى للمرأة في البحرين في ٢٢ من أغسطس ٢٠٠١م، بموجب الأمر الأميري رقم (٤٤) لعام ٢٠٠١م، ويعد المجلس المرجع لدى جميع الجهات الرسمية فيما يتعلق بشؤون المرأة، ويقع مقره في مدينة الرفاع، ويضم المجلس أعضاءً من الإناث فقط، ومن أهم اختصاصات المجلس: إبداء الرأي، والبت في الأمور المرتبطة بمركز المرأة بصفة مباشرة أو غير مباشرة. وبناءً على ذلك على كافة الجهات الرسمية أخذ رأي المجلس الأعلى للمرأة قبل اتخاذ أي إجراء أو قرار بذلك، ومن مهام المجلس بحسب ما جاء في (المجلس الأعلى للمرأة، ٢٠١٨) ما يلي:

- تلقي الطلبات الواردة الخاصة بشؤون المرأة وقضاياها، ودراستها وتحليلها واقتراح سبل معالجتها.
- المشاركة في إعداد الخطط والإستراتيجيات المتعلقة بقضايا المرأة.
- التنسيق مع كافة أجهزة الدولة والأمانة العامة بالمجلس الأعلى للمرأة لمتابعة ومعالجة الطلبات الواردة، وذلك وفقاً للسياسات والإجراءات المتبعة.
- جمع بيانات عن كافة أنواع الطلبات الواردة في قاعدة بيانات مركز معلومات المرأة.
- العمل على تعديل أو تحديث بعض القرارات أو أنظمة أو تشريعات من واقع احتياجات المرأة، وتقديم المقترحات والتوصيات من أجل تحسينها.
- الإسهام في نشر المعرفة بحقوق المرأة وأهميتها في النهوض بالمجتمع.
- الإسهام في توفير الاستقرار الأسري للأسرة البحرينية من خلال تقديم خدمة الإرشاد والتوجيه في القضايا الأسرية.

كما قام المجلس بوضع خطة وطنية للنهوض بالمرأة البحرينية في يناير ٢٠١٣م، توضِّح التوجهات المستقبلية لبرنامج عمل المجلس القائمة على الشراكة في بناء التحالفات، بصورة تضمن إدماج احتياجات المرأة في مسار التنمية، وتعتمد على إحداث وقياس أثر فعلي لتحقيق شراكة متكافئة من أجل بناء مجتمع تنافسي مستدام، كما قام المجلس بوضع برامج ومشاريع تمكن المرأة من العمل (المجلس الأعلى للمرأة، ٢٠١٨).

٦-٣-٦ التجربة اليمنية:

وتتضح التجربة اليمنية من خلال مؤسسة تمكين المرأة اليمنية، وهي مؤسسة غير حكومية تطوعية تأسَّست في فبراير ٢٠١١م في صنعاء، وتقوم المؤسسة على زيادة المشاركة النسوية في الأطر الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتنموية، وفي جميع جوانب المجتمع، كما تقوم بعقد دورات تدريبية وتوعوية وحلقات دراسية ومؤتمرات وورش عمل؛ والتي بدورها تعزز تبادل المعلومات بين النساء، والتنسيق مع المنظمات الوطنية والإقليمية والدولية وحركات حقوق الانسان. كما تُعنى المؤسسة بحقوق المرأة وحقوق الإنسان والمساواة بين الجنسين، والمشاركة الاقتصادية والمشاركة السياسية وتعزيزها (مؤسسة تمكين المرأة اليمنية، ٢٠١٨) ومن مهام المؤسسة:

- دعم دور المرأة في عمليات صنع القرار.
- تشجيع مشاركة المرأة في عملية التنمية، وتقويتها اجتماعيًّا واقتصاديًّا وثقافيًّا وسياسيًّا.
- دعم المرأة والشباب لإيجاد فرص العمل.
- تعليم المرأة الحضرية والريفية على حَدٍّ سواء.
- تعزيز الوعي لحقوق المرأة وحقوق الإنسان.

كما أخذت المرأة اليمنية ممثلة بالحركة النسائية (الاتحاد العام لنساء اليمن) و (الاتحاد النسائي اليمني العام) على عاتقها العمل بروح الفريق الواحد والمسؤولية الوطنية. ومع سنوات التأسيس الأولى استطاع اتحاد نساء اليمن، رغم الصعوبات والمشكلات، واختلاف الرؤى ووجهات النظر، أن يلعب دوراً مهمًّا في التمكين السياسي للمرأة، وتبرز جهوده في عدة مجالات تتمثل في مطالبته بالمصادقة على اتفاقية (السيداو)، وكان ذلك في ٨ من مارس ١٩٩٢م، ومشاركته في كل الفعاليات السياسية والنقابية، والسعي وراء أن تكون هناك حصة للمرأة في هيئات الاتحادات والنقابات والجمعيات، إضافة إلى إسهامه في الحوار، وإقناع الأحزاب والتنظيمات السياسية بأن تكون المرأة في قوائم اللجنة العليا للانتخابات التشريعية التي شَهِدتها اليمن ١٩٩٣م، وقد قبلت اللجنة العليا للانتخابات قوائم الاتحاد في انتخابات ١٩٩٣م مؤكدة على أهمية مشاركة المرأة في العملية الانتخابية؛ ناخبةً ومرشحةً وعضوةً في اللجان العاملة، كما طالبت بنزول المرأة مرشحة في الانتخابات؛ إذ بلغت نسبة المرشحات (٤٠) مرشحة، وتعديل قانون الأحوال الشخصية لعام ١٩٩٢م، وتقديم التعديلات إلى رئاسة مجلس النواب (رضية، ٢٠٠٥).

٤-٦ مساهمة التجارب الدولية (الأجنبية والعربية) في زيادة تمكين المرأة في المناصب القيادية في منظمات الخدمة المدنية:

من خلال استعراض التجارب الإقليمية يمكن القول: إن معدلات مشاركة المرأة العربية في الحياة السياسية حققت تحسناً ملحوظاً بوجه عام خلال العام ٢٠١٦-٢٠١٧م؛ إلا أنه من الملاحظ في تلك التجارب أنها لا تعكس تواجدها في القطاعات الأخرى، مثل الصحة والتعليم (القطاعات الناعمة). فالمرأة لم تصل بعد إلى رئاسة الحكومة أو وزارات السيادة مثل: وزارة الخارجية والدفاع، أو وزارات الاقتصاد والمالية، إذ تَركَّز العمل القيادي للمرأة في الوزارات

ذات الشـأن الاجتماعـي المتصل بأوضاع العائلـة أو النهوض الاجتماعي أو السـكن، وكأنها امتداد لوظائفها التقليدية في المجتمع والعائلة. كما أن أيضا مشـاركة المرأة لا يعكس نسبة التمثيل المتوقعة من إجمالي عدد السكان في الدول العربية؛ إذ يقاربن نصف تعداد السكان.

خلاصة القول: إن دور المرأة على المستوى ا لإقليمي لا يزال متواضعاً رغم كل الإصلاحات والجهـود. كـما يلاحظ أنـه في معظم الدول العربيـة التي تمَّ اسـتعراض تجربتها، هناك إصلاحـات تنظيمية من خلال تشـكيل مجلس أو لجنة تهتم بمحور التوازن بين الجنسـين وتمكين القيادات النسائية.

أما على المستوى الدولي؛ فقد اهتمَّ عددٌ من التقارير الدولية بقضية تمكين المرأة في الوظائف القيادية؛ إذ يشير تقرير المرأة في الحياة السياسية (٢٠١٢م) أن هناك تقدماً واضحاً في مشاركة المرأة في شتَّى أرجاء العالم، وتبَيَّن منه أن عدد النساء اللاتي انتخبن رئيسات للدول والحكومات قد ازداد من (٨) سـيدات في ٢٠٠٥م إلى (١٧) سـيدة في ٢٠١٢م، كما ارتفع عدد الوزيرات من ١٤,٢٪ في ٢٠٠٥م إلى ١٦,٧٪ في ٢٠١٢م، وتحظى البلدان الإسكندنافية بأعلى نسبة وزيرات؛ إذ تصل إلى ٤٨,٤٪، تليها الولايات المتحدة الأمريكية ودول أمريكا الجنوبية بنسبة ٢١,٤٪.

أيضاً أشـار التقرير الصادر عن الاتحاد البرلماني الدولي أن مشـاركة النسـاء في البرلمانات تشـهد زيادة طفيفـة للغاية تثير القلق، تُقدَّر بنصف في المائة خـلال العام ٢٠١٥م. وأفاد التقرير أن النسـاء يمثلن ٢٣٪ من إجمالي عدد البرلمانيين في العالم. في حين تحظى الولايات المتحـدة الأمريكية ودول أمريكا الجنوبية بأكبر نسـبة تمثيل برلماني للمـرأة تُقدَّر بـ ٢٧٪، ويعود ذلك إلى تطبيق نظام التمثيل النسبي ,Quota. ولم تسجل الدول الأفريقية الواقعة جنـوب الصحراء الكبرى أي زيادة في عدد البرلمانيات، وكذلـك الحال في العالم العربي الذي تمثل النساء فيه ١٧٪ من إجمالي أعضاء المجالس التشريعية.

لا تزال الفوارق الكبيرة بين الجنسـين موجودة في المجالات الاقتصادية والسياسـية. وفي حـين تحقـق بعض التقدم على مدى العقود؛ فإنَّ المرأة لا تزال تكسـب أقل من الرجال في سـوق العمل على مسـتوى العالم بنسـبة ٢٤٪. واعتباراً من أغسطس عام ٢٠١٥م، لم يكن هنـاك سـوى ٢٢٪ من جميع البرلمانيـين الوطنيين هم من الإناث، وهـو ارتفاع بطيء من ١١,٣٪ في ١٩٩٥م. إلا أن هنـاك إجماعـاً دوليًّا عـلى ضرورة أن تأخذ قضايا المرأة حيزاً أكبر وتكريساً أقوى في جدول أعمال التنمية لما بعد ٢٠١٥م.

علاوة على ذلك، يعد تمكين المرأة مؤشراً رئيساً في قضايا التنمية والمؤشرات التنافسية التي تصدر من المنظمات الدولية، وذلك نتيجة للمتغيرات السياسية العالمية وما صاحب ذلك من تطور في الخطاب السياسي العالمي، والتوجُّه نحو تأكيد احترام حقوق الإنسان، والدفع بالممارسة الديمقراطية والحكم الصالح، ومشاركة المواطن في صُنع القرار، والنظر إلى حقوق المرأة كمبدأ أساسي في حقوق الإنسان، جعل قضية تمكين المرأة تحتل اهتماماً خاصًّا من قِبل المنظمات العالمية المعنية بحقوق الإنسان والتنمية في برامج الأمم المتحدة. وعليه أعلنت الأمم المتحدة الأهداف الإنمائية للألفية من خلال الهدف الثالث على تعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة.

ساعدت تجارب الدول في مجال تمكين المرأة على توفير معلومات متعددة وكافية حول الأهداف والخطط المستقبلية التي تسعى تلك الدراسات والتجارب لتحقيقها من خلال البرامج والمشاريع التي تمَّ تنفيذها، والتي سوف تنفِّذها مستقبلاً، وقد أسهم هذا بشكلٍ كبيرٍ في تبَنِّي هذه التجارب في بيئات ودول مختلفة؛ وذلك نظراً لأهمية مشاركة المرأة في القيادة، وفي المنظمات العامة والخدمة المدنية.

وأكَّدت التجارب السابقة على أهمية مراعاة المستجدات المتعلقة بتقدم المرأة كمًّا ونوعاً، وما الذي يمكن تحقيقه أو عدم تحقيقه من بنود الاتفاقيات الدولية المتعلقة بحقوق المرأة في جميع المجالات، بما فيهم التعليم والصحة والعمل والتنمية الاقتصادية والاجتماعية. وقد أحرزت العديد من الدول العربية تقدُّماً ملحوظاً في هذا المجال، سواء على صعيد التشريعات أو على صعيد الإجراءات التي اتخذت لتحقيق المساواة بين الجنسين، والارتقاء بوضع المرأة وفقاً للدستور والقوانين والسياسات العامة بحسب الدولة، كما أشارت التجارب السابقة إلى الجهود المبذولة في سبيل مراعاة النوع الاجتماعي فيما يتعلق بالخطط والإستراتيجيات والسياسات العامة، وقياس مدى الاستجابة إلى بعض المؤشرات والتوصيات للقضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة.

وترى الباحثة أن تطبيق مشاركة وتمكين المرأة يسهم في تحقيق العديد من الفوائد على الدول والمنظمات العامة، من أهمها:

- حدوث تغيرات بنائية وهيكلية في مؤسسات الدولة المدنية من أجل زيادة توسيع حجم مشاركة المرأة، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الإبداع في مؤسسات الخدمة المدنية.

- تطوير التشريعات والقوانين بما يضمن إزالة جميع أشكال التمييز ضد المرأة، وهذا بدوره يسهم في زيادة تمكين المرأة داخل المجتمع ومنظمات الخدمة المدنية.
- دعــم تعدد الأطر المؤسســية الخاصة بالمرأة؛ إضافةً إلى زيــادة الدعم المادي لها من أجل دعم المرأة من الناحية السياسية بمناصرتها سياسيًّا.
- دعــم التحول الديمقراطي وتوســيع فضــاء الحريات العامة؛ من أجــل إيجاد مناخ ملائم لمشاركة المرأة.
- البناء الذاتي للمرأة من حيث التعليم والتثقيف والتدريب واكتســاب المهارات والمعارف، وبالتالي زيادة كفاءة المرأة داخل مؤسسات الدولة المدنية.
- التمكين من خلال المشاركة في كافة مجالات الحياة المختلفة.
- ومن ناحية أخرى؛ ترى الباحثة أن مشــاركة المرأة في عمليات التنمية من شــأنه أن يُسهم في تعزيز تمكين المرأة:
- تعد مشاركة المرأة في الحياة الاجتماعية والسياسية من أهم عناصر العملية الديمقراطية في أي مجتمع، وذلك نظراً لأنها تعكس، إلى حَدٍّ كبير، طبيعة النظام السياسي والاجتماعي للدولة.
- إن ممارسة العمل للمرأة تعني المشاركة في إدارة الشأن العام، وهذا يعني ممارسة حقوق وواجبات المشاركة كاملةً وحقيقيةً.

وأخــيراً لا يمكن أن نغفل أهمية دور مؤسســات المجتمع المدني بشــكل عام في تحقيق أي تغيير مطلوب، بجانب أهمية اشــتراك المرأة في عملية صنع القرار وتنفيذه، ســواء على مســتوى هذه المنظمات أو على مستوى القيادة الرســمية؛ وذلك من أجل خلق نماذج من القيادات النســائية العالية الكفــاءة والتأهيل لتغيير المفاهيم المجتمعية الســلبية الخاصة بتدني قدرات المرأة في هذا المجال.

المبحث السابع: القيادات النسائية في المملكة العربية السعودية:

في هــذا الجز من الدراســة ســيتم تناول تجربــة المملكة العربية الســعودية في تنمية القيادات النسائية في الأجهزة الحكومية على النحو التالي:

١-٧ تجربة المملكة العربية السعودية:

كان للظروف الاقتصادية التي عاشتها المملكة العربية السعودية خلال فترة التنمية الرابعة دور في أهمية ظهور تمكين المرأة في المملكة. وعليه فقد جاءت خطة التنمية الخامسة خلال الأعـوام (١٩٩٠-١٩٩٥م) والتي هدفت إلى تحقيق التنميـة المتوازنة اقتصاديًّا واجتماعيًّا مع تطوير الموارد البشرية، موضحة بأنه لا بد من كافة القطاعات الوطنية. وفي هذا الصدد كان لا بد من توجيه أهمية خاصة لزيادة إسهام المرأة في العمل تبعاً لتعليمات الشريعة الإسلامية وعادات وتقاليد المجتمع.

ومـن ثَـمَّ توالـت الخطـط التنموية التي شَـهِدت تقدمـاً ملحوظـاً في تنميـة الموارد البشريـة في القطاعـات المختلفـة، ومـع ذلـك فـإن متطلبـات التنمية فاقـت المعروض مـن العمالـة الوطنيـة المناسـبة، وهذا بـدوره أسـهم في جعل الخطـة التاسـعة للتنمية (٢٠١٠-٢٠١٥م) ترتكز على تنمية الموارد البشرية السـعودية. ولما كانت المرأة تشكل نصف المجتمع السعودي، أي حوالي ٤٩٪ من إجمالي السعوديين؛ فقد جاء في أهداف الخطة ضرورة تطوير إسـهام مشاركة المرأة في النشـاط الاقتصادي، وتأمين الخدمات المساندة لتمكينها من المشاركة. إضافة إلى ذلك؛ فقد هدفت التنمية الألفية إلى تعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين المـرأة، كما جاء تقرير أهداف التنمية للألفية (٢٠١١م) من أجل إبراز دور المرأة في المجالات المختلفة؛ كالتعليم والتشغيل والرعاية الصحية. أما فيما يتعلق بالناحية التشغيلية ومشاركة المرأة في سوق العمل فقد شَهِدت نمواً بطيئاً (بخاري، ٢٠١٢).

وتتمثل تجربة المملكة العربية السعودية من خلال القوانين والقواعد المنظمة لتمكين المرأة السـعودية، وذلك عندما وَضعت خطـة التنمية التاسـعة (٢٠١٠-٢٠١٤ م) ضمن أهدافها العامـة تخصيص جـزء يحتوي على تمكين المرأة السـعودية للمشـاركة في تحقيق أهداف التنمية، وتطوير إسـهامها في النشاط الاقتصادي، وتأمين الخدمات المساندة؛ وذلك من أجل تمكينها من المشاركة في المجتمع، وقد شرعت الدولة العديد من القوانين والقواعد التي تنظم تمكـين المرأة من المشـاركة في صناعة واتخـاذ القرارات في المملكة، ومـن أهمها: ما يتعلق بتنظيم عمل المرأة من خلال تحديد العديد من مجالات العمل التي تساعد المرأة على وضع الضوابط والآليات المطلوبة في هذا المجال، إضافةً إلى تشريعات ومراسـيم ملكية لمشـاركتها

السياسية والاقتصادية في عملية التنمية؛ ومن أهمها: المرسوم الملكي القاضي بتعيين ٢٠٪ من النساء في مجلس الشورى؛ إضافةً إلى المرسوم الملكي القاضي بالسماح للمرأة السعودية بالمشاركة في الترشيح لانتخابات المجالس البلدية في دورتها لعام ٢٠١٥ م.

ومن القوانين المهمة الأخرى التي تسمح بتمكين المرأة: قانون السماح للمرأة بالمشاركة في نظام المرافعات في المحاكم، ومشاركة المرأة في العمل الدبلوماسي، وترشيحها وانتخابها في مجالس الغرف التجارية الصناعية. ولعل ذلك يعد من المبادرات الجادة التي تعزز من عملية تمكينها من المشاركة في صنع واتخاذ القرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي في المملكة (الأحمدي، ٢٠١٤). إذ صدر قرار مجلس الوزراء رقم (٣٨٠) وتاريخ ١٨-٠٧-١٤٣٧هـ بالموافقة على «رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠»، والتي تتضمن خططاً وبرامج تنموية تشمل قطاعات اقتصادية واجتماعية واسعة؛ تهدف إلى جعل المملكة نموذجاً عالميًّا ناجحاً ورائداً على جميع الأصعدة.

وترتبط هذه الرؤية ارتباطاً وثيقاً بحقوق الإنسان عامة والمرأة خاصة؛ إذ نصَّت صراحةً على عدد من الحقوق الأساسية والتي شملت، على سبيل المثال، تمكين المرأة وتعزيز مشاركتها في الحياة السياسية والعامة، إذ إن المرأة السعودية تعد عنصراً مهمًّا من عناصر قوة الدولة، وسيتم الاستمرار في تنمية مواهبها واستثمار طاقاتها، وتمكينها من الحصول على الفرص المناسبة لبناء مستقبلها، والإسهام في تنمية المجتمع والاقتصاد الوطني. وأشارت الرؤية إلى أن مهارات أبناء الوطن وقدراتهم من أهم موارد الدولة وأكثرها قيمة، وستسعى الدولة إلى تحقيق الاستفادة القصوى من طاقاتهم من خلال تبنِّي ثقافة الجزاء مقابل العمل، وإتاحة الفرص للجميع، وإكسابهم المهارات اللازمة التي تمكنهم من السعي نحو تحقيق أهدافهم. ولتحقيق هذه الغاية، ستعزز الدولة قدرة الاقتصاد على توليد فرص عمل متنوعة، واستقطاب الكفاءات والمواهب العالمية.

وأخيراً نصَّت الرؤية، من خلال برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية، على أن الدولة ستستمر في اعتبار «الجدارة مبدأً أساسيًّا لشغل الوظائف العامة»، وستعمل على تأسيس قاعدة من المواهب والكفاءات البشرية ليكونوا قادة المستقبل؛ من خلال وضع سياسات محددة تسعى إلى تمكينهم، وتصنع بيئةً محفزةً تتساوى فيها الفرص للجميع، ويُكافأ فيها المتميزون.

وتسـعى المملكة اليوم إلى تفعيل دور المرأة في الحياة الاقتصادية من خلال التمييز بين ما منحه الإسـلام للمرأة من تمكين ومزايا، وبـين العادات والمعتقدات التي تحول دون هذا التمكين من تفسـيرات خاطئة للدين. فضلاً عن ذلك فقد أثبتت المرأة السـعودية قدرتها على تحمل المسـؤوليات بنجاح كبير، سـواء من خلال واجبها كأم أو شغلها للمناصب. وفي الخلاصـة نلاحظ أن المملكـة تعاني هدراً اقتصاديًّا بسـبب تهميش دور المـرأة في التنمية وتحقيق النمو الاقتصادي؛ خاصة إذا ما قورن حجم الإنفاق على تعليم المرأة مع مساهمتها في التنمية (بخاري، ٢٠١٢).

٢-٧ مبادرة تمكين المرأة في الخدمة المدنية ورؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠:

جـاء الهدف الأول من أهداف المسـتوى الثالـث لرؤية ٢٠٣٠ والـذي ينص على زيادة مشـاركة المرأة في سوق العمل؛ ليضمن مشـاركة فاعلة لكلا الجنسين من الذكور والإناث في عمليـة التنمية الشـاملة وتحقيق النمو الاقتصادي. إذ تضمنت الرؤية الإسـتراتيجية هدفاً تسـعى إلى تحقيقه في برنامج التحول، وهو رفع مساهمة المرأة في سوق العمل من ٢٢٪ إلى ٣٠٪، والمساهمة في خفض نسبة البطالة بين النساء على المستوى الكلي من خلال وضع الإطار المؤسسي والتشريعي لتمكين المرأة ومشاركتها النوعية في القطاعات الحكومية، وزيادة تمثيلها في مواقع السـلطة واتخاذ القرارات، وتحقيق تكافؤ الفرص بين الجنسـين في التوظيف، ومن ثَمَّ تقليص الفجوة النوعية والتي ينعكس أثرها على الفرص الاقتصادية والتمثيل المؤسساتي.

وتهدف المبادرة إلى زيادة نسـبة المشاركة النوعية للمرأة في جميع القطاعات الحكومية وعلى جميع المستويات الوظيفية؛ من خلال تقلد المرأة المناصب الوظيفية القيادية الهيكلية العليا في الأجهزة الحكومية في الخدمة المدنية، واسـتثمار طاقاتها وقدراتها وتوسيع خيارات العمل أمامها، وزيادة مشـاركتها بهدف تحقيق التوازن بين الجنسـين. وإيماناً من القيادة العليـا بأهمية بناء وتمكين المرأة السـعودية، وتذليل الصعوبات أمام مشـاركتها في مواقع اتخاذ القرار وفي رسـم السياسـات لتكون عنصراً فاعلاً في التغيير، ورائداً وشريكاً في التنمية المسـتدامة، أكَّدت رؤية المملكة ٢٠٣٠ على رفع نسبة مشاركة المرأة في المناصب العليا من ١,٢٧٪ إلى ٥٪ بحلول ٢٠٢٠م.

ويأتي مشروع تمكين القيادات النسائية وزيادة تمثيلها في مواقع القرار كأحد مشاريع هذه المبادرة ضمن برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠، ويسعى إلى دعم وتمكين القيادات النسائية في

الخدمة المدنية من العمل والترقي في الوظائف القيادية العليا في الأجهزة الحكومية؛ وذلك من خلال بناء إمكاناتها وقدراتها القيادية، وزيادة مشاركتها في مواقع اتخاذ القرار.

ويخدم هذا المشروع التوجهات المعاصرة للسياسة السعودية والمتمثلة في زيادة معدل مشاركة النساء في قوة العمل الوطنية، وتحديد العقبات التي تحد من تمكين المرأة السعودية كمحاولة لتخطيها؛ من خلال وضع إستراتيجية يمكن الاستناد إليها في إدراج أدوار ومناصب قيادية مناسبة للمرأة في الخطط التنموية للدولة، ومحاولة الحد من الهدر الاقتصادي الذي تعاني منه المملكة نتيجة للتفاوت بين مقدار ما ينفق على تعليم المرأة السعودية ومستوى مشاركتها في التنمية من حيث الكم والنوع.

أَولَت المملكة العربية السعودية اهتماماً بالغاً بالتنمية الشاملة في كافة المجالات وتنمية الموارد البشرية بشكلٍ خاص، وذلك من خلال رفع إنتاجيتها وتوسيع خياراتها في اكتساب المعرفة والمهارات، وتطوير قدرات الشباب الريادية والمعرفية، ورفع كفاءاتهم للإسهام الفاعل في التنمية. وتمكين المرأة وزيادة إسهامها في مجالات التنمية المختلفة جزءٌ لا يتجزأ من هذه التنمية، وذلك من خلال:

- زيادة إسهام مؤسسات المجتمع المدني في جهود تطوير مشاركة المرأة في التنمية.
- تشجيع إنشاء جمعيات تعاونية نسائية.
- زيادة مشاركة المرأة في اللجان والهيئات والمجالس المتخصصة المحلية والدولية.
- تطوير الخدمات المساندة والتسهيلات اللازمة لتمكين المرأة من أداء دورها الاقتصادي والاجتماعي.
- توسيع مشاركة المرأة في النشاط الاقتصادي، وزيادة فرص العمل أمامها في المجالات المختلفة.
- تطوير الأنظمة الملائمة لتنمية ملكات وقدرات الفتاة السعودية.
- مراجعة كافة الأنظمة واللوائح المتعلقة بالأم العاملة وتطويرها.
- تحقيق مزيد من الرعاية الموجهة لتحسين صحة المرأة.
- إتاحة الفرصة للكفاءات النسائية المتميزة للوصول للمراكز الإدارية في الأجهزة الحكومية والجامعات.

الجزء الثاني

الدراسات السابقة

المبحث الأول: الدراسات العربية:

بالرغم من تعدد الدراسات السابقة في مجال تطوير القيادات الإدارية؛ سواء كانت ذات ارتباط مباشر بأبعـاد التطوير أو في مجال إعداد واختيار القيادات الإدارية، فلا يزال إعداد واختيار وتطوير القيادات النسـائية في المملكة العربية السـعودية مجالاً خصباً للدراسـة والبحث، وسـوف يتمُّ في هذا الجزء عرض الدراسـات السـابقة وفق التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم، دون اعتماد تصنيف موضوعي لمجالاتها؛ وذلك على النحو التالي:

دراسة (الربيعة، والحديثي، ٢٠١٨) بعنوان: «تقييم تجربة المرأة السعودية في المناصب القيادية بالأجهزة الحكومية»:

هدفت هذه الدراسـة إلى تقييم تجربة المرأة السعودية في المناصب القيادية، والتعرُّف على جوانب القوة لديها لاسـتثمارها بشكلٍ أفضل، والتغلب على جوانب القصور، والتعرُّف عـلى الكيفية التي تتمُّ بها تهيئة القيادات النسـائية لتولِّي مناصبهـا الحالية، والتعرف على الفـروق ذات الدلالة الإحصائية بين اسـتجابات أفراد الدراسـة على درجـة تأثير المنصب القيادي على المستوى الشخصي والاجتماعي والمهني.

وكانت من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: أن القيادات النسائية تتمتع بخصائص شخصية ومؤهلات علمية وخبرات مهنية مكَّنتها من ممارسة مهامها وأدوارها القيادية، كما أوضحت الدراسـة أنه لا يوجد أي معايير واضحة أو مكتوبة عند اختيار القيادات النسائية. كما كانت من أبرز النتائج أيضاً: غياب التهيئة الوظيفية للقيادات النسائية للمهام والأدوار القيادية عند تولِّيها المناصب القيادية. وقد أشـارت الدراسـة إلى أن المرأة القيادية لا تُمنَح الصلاحيـات التي تُمنَح للرجل على نفس المنصب والمسـتوى الوظيفي، هذا إضافة إلى عدم وجود إرشاد قياد

ي أو وظيفي أو نموذج قيادي يُحتذَى به يتمُّ الرجوع إليه عند الحاجة، أو دعم من قِبَل القيادات العليا سواء على الصعيد الثقافي أو الاجتماعي.

ومــن أبرز العوامل الثقافية المؤثرة على دور القيادات النســائية هي الثقافة التقليدية التــي تؤطِّــر دور المــرأة في المجتمع والعمل، كما أشــارت الدراســة إلى العوامل المؤثرة في ممارســة المرأة لدورها القيادي، وفي مُقدِّمتها العوامــل التنظيمية، ومحدودية الصلاحيات الممنوحــة، وعدم المرونة في تحديث الأنظمة والإجراءات، وصعوبة التنســيق والوصول إلى الزملاء والرؤساء، فضلاً عن ضعف المشاركة في صُنع واتخاذ القرارات ومحدودية الميزانيات، وضعف فرص النمو المهني للقياديات، وعدم وجود فرص قيادية للمرأة مقارنة بالرجل، كما أظهــرت النتائج عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية على المســتوى المهني باختلاف العمر والمؤهل العلمي، والمرتبة الوظيفية وسنوات الخبرة والمنصب الحالي.

دراسة (العطيوي، ومرعي، ٢٠١٨) بعنوان: «أثر التمكين الإداري على الإبداع من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي كأحد مداخل تحقيق رؤية ٢٠٣٠»:

هدفت الدراسة إلى التعرُّف على أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري كأحد مداخل تحقيق رؤية ٢٠٣٠ من وجهة نظر القيادات النســائية في التعليم العالي الســعودي، إضافة إلى معرفــة أثر المتغــيرات الديموغرافية والوظيفية؛ كالرتبة العلمية وعدد ســنوات الخبرة، والعمر والحالة الاجتماعية على الإبداع. واســتخدمت الدراســة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوَّنت عينة الدراســة من (١٧) عاملةً من القيادات النســائية في الجامعات الســعودية العام، وتوصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج أهمها: وجود أثرٍ ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعــاده المختلفة على القيادات النســائية في التعليم العالي الســعودي؛ إضافة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين التمكين والإبداع الإداري.

وأوصت الدراسة بضرورة إتاحة الفرصة للقيادات النسائية في التعليم العالي السعودي؛ لامتلاك المبادرة في التعامل مع المشــكلات باســتقلالية دون الرجوع للإدارة العليا، وضرورة تعزيز تفويض الصلاحيات للقيادات النسائية في التعليم العالي السعودي؛ لتحمل المسؤوليات المنوطــة بها والمؤثرة في القرارات التي يتمُّ اتخاذها؛ لما يتمتع به التفويض من أثر بالغ على زيادة الإبداع، والحرص على العدالة والموضوعية في نظام الترقيات في الجامعات بغضِّ النظر عن الجنس.

دراســة (أبو ملحم، ٢٠١٨) بعنوان: «إشــكالية عمل المــرأة الأردنية وأبعاده الاجتماعية من وجهة نظر النساء العاملات في محافظة جرش»:

هدفت هذه الدراســة إلى التعرُّف على إشكالية عمل المرأة الأردنية وأبعاده الاجتماعية من وجهة نظر النساء العاملات في محافظة جرش وذلك في ضوء بعض المتغيرات. واستخدم الباحث في هذه الدراســة منهج المســح الاجتماعــي بالعينة، إذ تمَّ اختياره لدراســة عينة ممثلة للنساء العاملات في محافظة جرش التي تُشكِّل مجتمع الدراسة، لغاية الحصول على البيانات المتعلقة باتجاهاتهن نحو عمل المرأة. وبلغ مجتمع الدراســة (٣٧٤٠) امرأة عاملة من كافة النساء العاملات في محافظة جرش في القطاعين الحكومي والخاص، والمسجلات في ديوان الخدمة المدنية ومديرية عمل جرش، وتكوَّنت عينة الدراســة من (٨٦) امرأة عاملة في محافظة جرش المشمولة بالدراسة؛ موزعات مناصفةً بين القطاعين الحكومي والخاص.

وأظهــرت النتائج وجود فــروق ذات دلالة إحصائية في إشــكالية عمل المــرأة وأبعاده الاجتماعية تبعاً لمتغير (العمر)، وكانت الفروق لصالح الفئة (١٥-٢٥) سنة، وأظهرت النتائج كذلــك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إشــكالية عمــل المرأة وأبعاده الاجتماعية تبعاً لمتغير (المســتوى التعليمي)، وأظهرت النتائج أيضاً وجود فروقٍ ذات دلالة إحصائية في إشكالية عمل المرأة وأبعاده الاجتماعية تبعاً لمتغير (الحالة الزواجية).

وكانت أبرز التوصيات: ضرورة تفعيل القوانين والتشريعات المنظمة لعمل المرأة وإزالة كافة أشــكال التمييز ضدها، وإتاحة الفرصــة للمرأة للوصول إلى مراكز ومواقع عمل فعالة لتمكينهــا اقتصاديــًا واجتماعيًّا، وضرورة تفهــم الأسرة والمجتمع لعمل المــرأة وفق الفهم الصحيــح للضوابط والمعايير الدينية، وتصحيح بعض المفاهيم المغلوطة اجتماعيًّا حول عمل المرأة، وترسيخ العادات والقيم والتقاليد الاجتماعية السليمة.

دراســة (المنقــاش، ٢٠١٧) بعنوان: «تســرُّب القيادات الإدارية النســائية من المناصب القيادية في الجامعات السعودية»:

هدفت الدراسة إلى التعرُّف على أسباب تسرُّب القيادات النسائية من المناصب القيادية في الجامعات السعودية، من خلال التعرف على طرق ترشيحهن للمناصب القيادية، وأسباب

قبولهن الترشيح، والتحديات التي أدت إلى تسربهن، والتعرف على درجة مساهمة القيادات النسائية في زيادة التحديات، وأخيراً الحلول التي يمكن أن تسهم في الحد من تسرب القيادات النســائية. ولتحقيق أهداف الدراسة تمَّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق استبانة على عينة قصدية من القيادات النسائية المتسربة، أو التي لا ترغب في التجديد خلال الفترة من عام ١٤٣٠-١٤٣٥هـ في جامعتي الملك ســعود والإمام محمد بن ســعود الإسلامية، وكان عددهن (٦٧) قيادية من أصل (٩٥).

وكانت أهم النتائج: أن ٦٠٪ من القيادات النسائية تمَّ ترشيحهن من قِبَل إدارة الجامعة دون الدخول في المفاضلات الوظيفية، وأن ٧٦٪ قَبِلن الترشيح لأن لديهن رؤية تطويرية يرغبن في تحقيقها، وأن أســباب التسرب كانت على التوالي: أســباب تنظيمية، ثم أســباب ثقافية، يليها أســباب علاقاتية، وأخيراً الأسباب الشخصية. كما كشفت النتائج عن زيادة التحديات على القيادات النسائية من خلال عدم المرونة في تطبيق اللوائح، والعودة للقيادات الرجالية في اتخاذ القرارات، وتعقيد إجراءات العمل، وضعف المطالبة بالصلاحيات المناسبة. وكانت أهم الحلول التي قدمتها الدراسة للحدِّ من التسرب هي على التوالي: المقترحات التنظيمية، ثم الشخصية، يليها المقترحات العلاقاتية، وأخيراً الثقافية.

دراســة (الرشيدي، ٢٠١٦) بعنوان: «المتطلبات الأكاديمية المصاحبة للتمكين النسائي في الوظائف القيادية في جامعة حائل»:

هدفت الدراســة إلى التعرف عــلى المتطلبات الأكاديمية المصاحبة للتمكين النســائي في الوظائف القيادية في جامعة حائل، كما هدفت الدراســة إلى التعرف على أهم الفروق بين المتطلبات الأكاديمية للتمكين النسائي في الوظائف القيادية في جامعة حائل وفقاً للمتغيرات التالية (نوع الكلية، الخبرة، نوع الجنســية). ولتحقيق أهداف الدراســة قام الباحث باتباع المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكوَّنت عينة الدراسة من (٥٦) من أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: أن درجة أهمية المتطلبات الأكاديمية لدى الهيئــة النســائية في جامعة حائل كبيرة جدًّا، ومن النتائــج المهمة الأخرى التي توصلت لها

الدراسة: أن المتطلبات الأكاديمية لدى الهيئة النسائية في جامعة حائل تتمثل في المتطلبات الشـخصية والإداريـة والتنظيمية والمجتمعية، كـما توصلت الدراسـة إلى وجود فروق في المتطلبات الأكاديمية لدى الهيئة النسائية في جامعة حائل يُعزى إلى نوع الكلية، الخبرة، نوع الجنسية. وقد أوصت الباحثة بضرورة وضع تصوُّر مُحدَّد لمفهوم المتطلبات الأكاديمية تتفق عليه الجامعات السعودية.

دراسـة (البلوي، وأحمد، ٢٠١٦) بعنـوان: «متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك»:

هدفت الدراسـة إلى الكشـف عن متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك. ولتحقيق أهداف الدراسـة تمَّ استخدام المنهج الوصفي المسحي، وقد تكوَّنت عينة الدراسـة من القيادات النسـائية بجامعة تبوك على النحو التـالي (٤١) قائدة؛ منهن (١٥) وكيلة، و (٢٥) مشرفة قسم. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: أن استجابة أفراد مجتمع الدراسـة لجميع محاور متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسـائية كانت بدرجة كبيرة؛ إذ بلغ المتوسـط العام لمحور المتطلبات الإدارية ٢,٨٠، وبلغ المتوسـط العام لمحور المتطلبـات المتعلقة بالثقافة التنظيمية ٢,٨٢ في حين بلغ المتوسـط العام لمحور المتطلبات الشخصية ٢,٨٩. ومن النتائج المهمة الأخرى التي توصلت لها الدراسة: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغيري: المسمى الوظيفي (وكيلة- مشرفة قسم)، وسنوات الخبرة (أقل من خمس سنوات- خمس سنوات فأكثر).

وعليه توصي الدراسـة بالعمل على وضع نظـام إداري بالجامعة يتميز بالمرونة؛ بحيث يسـمح بتمكين القيادات الإدارية النسـائية التابعة لها، وتوفير مناخ تنظيمي داعم لتمكين القيادات الإدارية النسائية، وتحلِّي القيادات الإدارية النسائية بسمات شخصية بحيث تكون مؤهلة لتمكينها إداريًّا.

دراســة (الشــويحات، ٢٠١٦) عن المعوقات الاجتماعية والثقافية التي تحول دون تولِّي المرأة المتعلمة مناصب قيادية من وجهة نظر طلبة الجامعة الألمانية الأردنية:

يهــدف البحث إلى معرفة درجــة الموافقة على تولِّي المرأة مناصــب قيادية، ودرجة حِدَّة المعوقــات الاجتماعيــة والثقافيــة التي تحــول دون تولِّيها من وِجهة نظــر طلبة الجامعات الأردنية. وتكوَّن مجتمع الدراسة من طلبة البكالوريوس في الجامعة الألمانية الأردنية، والبالغ عددهم (٣٦٧٠) طالباً وطالبة، وتكوَّنت عينة الدراســة من (٤٠١) طالباً وطالبة؛ أي (٥,٩ ٪) من مجتمع الدراسة تمَّ اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة؛ إذ وُضِعَت أداة الدراسة على الموقع الإلكتروني الخاص بالجامعة الألمانية الأردنية.

وكانــت أهم النتائج: حصول المناصب القيادية التاليــة على أعلى درجات الموافقة مرتبة تنازليًّا: مديرة مدرســة، رئيســة تحرير صحيفة، رئيسة مؤسسة خدمات طبية، ومديرة إذاعة وتلفزيون؛ إذ بلغ المتوســط الحســابي الكُلِّي لدرجة الموافقــة ٣,٨٢ بتقدير مرتفع، وتبيَّن أن المتوسط الحسابي الكُلِّي لحدة المعوقات بلغ ٣,٠٣ بتقدير متوسط. وحصلت المعوقات التالية عــلى أعــلى درجات الحدة مرتبة تنازليًّــا: تدنِّي قناعات أصحاب القرار بتــولِّي المرأة مناصب قيادية، مواقف الأهل الســلبية تحول دون مبادرة المرأة لمنافسة الرجل، نظرة المجتمع لدور المرأة الملتزم بالأسرة والواجبات المنزلية، نظرة أصحاب العمل الســلبية لإجازة الأمومة. وتبَيَّن أيضــاً وجود فروق دالة إحصائياً على درجة الموافقة لصالح الإناث، وفروق في حدة المعوقات لصالح الذكور، وعدم وجود فروق لتفاعل الجندر مع نوع المدرســة التي تخرج منها الطالب (خاصة- حكومية)، ووجود فروق في درجة الموافقة تبعاً لنظام الدراسة الدولي لصالح الإناث، والفروق في حدة المعوقات لصالح الذكور.

وبناءً على هذه النتائج قدمت التوصيات التالية: إثراء المحتويات الدراســية بالقيم التي تُعلِي من شــأن قدرة المرأة على القيــادة، وإبراز دور المرأة الأردنيــة المتعلمة في بناء الأردن الحديث في المناهج الدراســية، وفي مختلف وســائل الإعلام الأردني، واســتضافة بعض النساء القياديــات لعقد لقاءات هادفة مع الطلبــة، وإبراز الجانب القيادي لهن في مختلف جوانب الحياة في الأردن، والاســتفادة من الخبرات التربوية العالمية في مجال المرأة والقيادة، والتوسُّع في استخدام منهجية البحث النوعي في معالجة قضايا المرأة.

دراسة (كريم، ٢٠١٦) بعنوان: «السلوك القيادي للمرأة الفلسطينية في المواقع الإدارية الحكومية»:

هدفت الدراسة إلى التعرف على السلوك القيادي الذي تمارسه المرأة الفلسطينية التي تشغل مواقع إدارية في مؤسسات الحكومة الفلسطينية، وهل يختلف هذا السلوك بحسب كل من حالتها الاجتماعية، والمنصب الذي تشغله، وطريقة وصولها إليه؟ وهل يختلف سلوكها بحسب نوع مرؤوسيها، وسنوات خدمتهم في المؤسسات الحكومية، والمؤسسة التي يتبعونها؟ كما هدفت الدراسة إلى وضع مقترح لتنمية وتطوير قدرات المرأة القيادية في المواقع الإدارية الحكومية، وتعزيز مكانتها بعد تقييم واقعها والتعرف عليه.

ولتحقيق تلك الأهداف تمَّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكوَّنت عينة الدراسة من (١٧٠) موظفاً ممَّن ترأسهم امرأة في الوزرات الفلسطينية. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: أن المرأة الفلسطينية في المواقع الإدارية الحكومية في أغلب الأحيان تمارس على التوالي كلًّا من سلوكيات: التحفيز الإلهامي، والتأثير المثالي، والتحفيز الفكري، والمكافأة المشروطة. أمَّا السلوكيات التي تمارسها بشكلٍ نادرٍ هي إطلاق الحرية، والإدارة السلبية بالاستثناء. من ناحيةٍ أخرى فقد كان النمط التحوُّلي هو النمط العام لقيادتها، أمَّا النمط التبادلي ظهر في سلوكها بدرجةٍ أقل، ويليه النمط السلبي- الانطوائي؛ إذ ظهر بشكلٍ نادر وضئيل.

ومن النتائج المهمة الأخرى التي توصَّلت لها الدراسة: عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين حول ممارسات المرأة القيادية في المواقع الإدارية الحكومية بحسب نوع مرؤوسيها؛ إلا في بُعد المكافأة المشروطة لصالح الذكور، إضافةً لذلك لم تظهر فروق في استجابات المبحوثين حول ممارسات المرأة القائدة بحسب سنوات خبرة مرؤوسيها في المؤسسات الحكومية، إنما ظهرت في ممارستها لأبعاد السلوك القيادي بحسب المؤسسة التي تتبعها في كل من التأثير المثالي (السمات، والتحفيز الإلهامي، والتحفيز الفكري، أو المكافأة المشروطة) بين القياديات في كلٍّ من وزارة المالية والداخلية وشؤون المرأة لصالح القياديات بوزارة الداخلية، كذلك في بُعد الإدارة السلبية بالاستثناء بين القياديات في كل من وزارة الداخلية والمالية لصالح القياديات في وزارة المالية، والقياديات في كل من وزارة الداخلية وشؤون

المرأة لصالح القياديات في وزارة شــؤون المرأة، وكذلك في بُعد إطلاق الحرية بين القياديات في كل مــن وزارة الداخلية والمالية لصالح القياديات في وزارة المالية، والقياديات في كل من وزارة الداخلية وشؤون المرأة لصالح القياديات في وزارة شؤون المرأة.

دراســة (دنلوب وآخرون، ٢٠١٥) بعنوان: «المسيرة المهنية للمرأة في منطقة الخليج جدول أعمال الرؤساء التنفيذيين»:

ويهــدف البحث إلى إطلاع قادة الأعمال على الجوانــب المهمة لاجتذاب وتعيين وترقية المزيد من الســيدات في المناصب العليا في منطقة الخليــج، ومن ثَمَّ بناء مجموعة أكبر من الســيدات المؤهلات لشغل عضوية مجالس الإدارة. وتمَّ جمع البيانات من خلال الاستبانة التي تمَّ توزيعها على عينة البحث مما يزيد عن (٦٠٠) سيدة من القيادات رفيعة المستوى عبر منطقة الخليج، وبعد عشرة شهور من البحث والتحليل وجمع البيانات؛ أسفرت النتائج عــن أن الســيدات تمتلكن في منطقــة الخليج طموحاً كبيراً ويأملن في شــغل مناصب عليا؛ ودافعهن في ذلك هو تحقيق النمو والتقدير الشخصي أكثر من الأجر أو النفوذ. كما أظهرت النتائج أن نســبةً كبيرةً من الســيدات ترى أنه من الصعب تحقيق توازن إيجابي بين العمل والحياة الشــخصية، والجمع بين المناصب عالية النفوذ والحياة الأسرية، وعلى الرغم أن أسر الســيدات يدعمن تعليمهن وعملهن؛ فإن الأسر لا تزال مقيدة بالقدوات التقليدية، والتي تُوجَــد أدلةٌ قويةٌ تُوحي بتغــير المواقف الاجتماعية، يكون التأثير المباشر والأكثر أهميةً على الحياة المهنية للمرأة هو مديرها المباشر داخل مكان العمل.

كما أظهرت النتائج أن ٨٠٪ تقريباً من المشــاركات في الدراســة الاســتقصائية تشــعرن بأن مجرد كونهن نســاء يضعف موقفهن في العمــل، وكانت هذه الملاحظة أكثر وضوحاً في البحريــن ودولة الإمارات العربية المتحدة. ويخلق هذا ســقفاً زجاجيًّا يعوق وصول المرأة إلى المناصب العليا، إذ لا تزال بعض الشركات في المنطقة تبدي تحيزاً متعمداً أو غير متعمد يعوق تقدم المســيرة المهنية للمــرأة. ونتيجة لذلك تختار بعض النســاء الخروج من هذه البيئة عن طريق التوقف عن العمل لفترة؛ في حين تختار أخريات الخروج من الدائرة وبدء عمل خاص بهن أو التحوُّل إلى المهن الحرة؛ بحيث يصبحن أكثر ســيطرةً على كيفية العمل وأوقاته. غير أن الكثيرات، بل والكثيرات جدًّا، تخترن الخروج كليًّا من القوى العاملة، ويُشار

إلى هذا أيضاً بظاهرة «تسريب خطوط الإمداد» أو ما يُعرَف بـ «التسرب الوظيفي». وكانت أهم توصيات البحث على النحو التالي:

١- تحسين التوزان بين العمل والحياة الشخصية: يعد العمل المرن ركناً أساسيًّا في تحقيق هذا التوازن مع تقييم الأداء بناءً على الإنجازات؛ بدلاً من الوقت الذي يتمُّ قضاؤه في المكتب.

٢- ترسيخ ثقافة متوازنة: يستطيع الرؤساء التنفيذيون لعب دور حيوي عن طريق دعم المرأة بشكل واضح في العمل. والجزء الأهم في تحقيق ذلك هو ضمان عبور المزيد من النساء عبر مستويات الإدارة المتوسطة، وأنهنَّ صالحات لتولِّي المناصب العليا، وسوف تستمد البيئة في الإدارة المتوسطة طابعها من البيئة في الإدارة العليا.

٣- الاستثمار في بناء المسارات الوظيفية: لا ينبغي أن يقتصر الأمر على تقديم المزيد من الدعم والتوجيه للمواهب النسائية، بل ينبغي أيضاً زيادة تدريب الموظفين الرجال على الأمور المتعلقة بالتنوع بين الجنسين.

٤- تبنِّي سياسات الموارد البشرية التي تضمن تحقيق المساواة في محل العمل، بما في ذلك سياسات التعيين والأجور والترقية، وتحديد أهداف عدد السيدات في كل مستوى إداري.

٥- القيام بدور الداعم والمناصر في المجتمع الأكبر: يمكن للرؤساء التنفيذيين استخدام شهرتهم ونفوذهم في زيادة الوعي بقيمة خلق مكان عمل أكثر تنوعاً، والإسهامات التي يمكن أن تقدمها المواهب النسائية.

دراسة (الحسيني، ٢٠١٥) بعنوان: «القدرات القيادية وعلاقتها بأنماط الشخصية الإدارية للمديرين»:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرُّف على مستوى القدرات القيادية وأنماط الشخصية لدى المديرين، والكشف عن العلاقة بينهما، والاختلافات بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لاختلاف الوظيفة، والدورات التدريبية، والخبرة العملية، وحجم المدرسة التي يديرونها. وتوصّلت الدراسة إلى أنّ مستوى القدرات القيادية للمديرين في مستوى مقبول. وتوجد فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لاختلاف الوظيفة حول مستوى القدرات القيادية، ودرجة ممارسة النمط المنتِج لدى المديرين لصالح المديرين، كذلك توجد فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لاختلاف الخبرة العملية حول مستوى القدرات القيادية لدى المديرين في المدارس الثانوية لصالح الخبرة القصيرة والمتوسطة.

دراسة (الرويس، ٢٠١٤) بعنوان: « التحديات التي تواجه القيادات الإدارية النسائية بالجامعات السعودية»:

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة التحديات التي تواجه القيادات الإدارية النسائية بالجامعة السعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ إذ استخدمت الباحثة استبانة لاستقصاء آراء القيادات الإدارية النسائية حول مدى تأثير كل فئة من تلك التحديات في ممارسة الدور القيادي للمرأة السعودي. وقد أظهرت النتائج أن تصنيف التحديات التي تواجه القيادات الإدارية النسائية تتضمن التحديات الثقافية، والتحديات التي تتعلق بالكفايات الإدارية، والتحديات التنظيمية، والتحديات الذاتية، والتحديات المادية. وقد احتلت التحديات التنظيمية المرتبة الأولى في ترتيبها السلبي على ممارسة الدور القيادي للمرأة وفقاً لآراء عينة الدراسة من القيادات في ثلاث جامعات: جامعة الملك سعود، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وجامعة الأمير سلمان بن عبد العزيز، تليها التحديات الثقافية، وتساوت التحديات المادية مع تحديات الكفايات الإدارية في درجة تأثيرها، في حين جاءت التحديات الذاتية في المرتبة الأخيرة.

وكانت توصيات الدراسة بضرورة تفعيل دور المرأة القيادي بالتوسع في مَنْح الصلاحيات للمرأة السعودية؛ وذلك للقيام بالدور الإداري المطلوب في صنع القرار عبر تعزيز ثقافة المجتمع وثقته بقدرة المرأة على صنع القرار، وتفعيل الأنظمة واللوائح التي من شأنها تنفيذ هذه القرارات، وتطوير الكوادر الوطنية من القيادات النسائية ببرامج التأهيل بقدر كافٍ، واستغلال الفرص المتاحة بما يتوافق مع قدراتهن المهنية، وتبادل الخبرات الإدارية النسائية بين مؤسسات التعليم العالي من خلال نظام الإعارة بين الجامعات الناشئة والمتقدمة، وتطوير أنظمة الترشيح بالجامعات السعودية للقيادات النسائية بما يتوافق مع التوجهات الحديثة التي تؤكد توفُّر الكفايات المطلوبة.

دراسة (العمري، ٢٠١٤) بعنوان: «تطوير القيادة في المؤسسات الحكومية»:

تتناول الدراسة موضوع تطوير القيادة في المؤسسات الحكومية من خلال التأكيد على الاهتمام بثلاثة جوانب مهمة، وهي أولاً: حسن اختيار القيادات باستخدام المعايير والإجراءات المقننة، وثانياً: إعداد وتدريب القيادات عن طريق تزويدهم بالمهارات القيادية بالوسائل والطرق المتنوعة والحديثة قبل تولِّيهم لمواقعهم القيادية التي تمَّ ترشيحهم عليها.

ثالثاً: اســتمرارية تنمية وتطوير القيادات في أثناء عملهم القيادي بتزويدهم بالمستجدات الحديثة الإدارية والفنية ذات العلاقة بعملهم.

وتوصَّلــت الدراســة إلى عــدد من التوصيــات أهمهــا: الاهتمام باختيــار القيادات في المؤسســات الحكومية، ومراجعة معايير الاختيار بشــكل دوري في ضوء متطلبات الوظيفة القيادية، ووضع المؤسسة الحالي، ورســالتها ورؤيتها المستقبلية، وإعداد وتدريب القيادات وتأهيلهــم قبل تولِّيهم لوظائفهــم القيادية، لتوفير بيئة عمل مناســبة للعاملين خالية من الإحبــاط والصدامات التي قد تحدث نتيجة ضعف مهارات القيادة، وتصميم نماذج لتنمية وتطوير القيادات بإشراف ذوي اختصاص؛ بحيث تكون مرشدة وموجهة لعملياتها من حيث نوعية المهارات والطرق التدريبية المناسبة لإكسابها.

دراســة (أبو العلا، ٢٠١٤) بعنوان: «إستراتيجية مقترحة لتفعيل دور القيادات النسائية السعودية في صناعة القرار التربوي في كلية التربية بجامعة الطائف»:

هدفت الدراســة إلى وضع إستراتيجية مقترحة لتفعيل دور القيادة النسائية السعودية في صناعــة القرار التربوي في كلية التربية بجامعة الطائف. تكوَّن مجتمع الدراســة وعينتها من جميع عضوات هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الطائف في الفصل الثاني من العام الدراسي ١٤٣٤-١٤٣٥هـ طُبِّقت عليهن اســتبانة مكونة من (٤٢) فقرة موزَّعة على مراحل صناعة القرار التربوي الســتة التالية: تحديد المشــكلة، وجمع المعلومات اللازمة وتحليلها، وطرح البدائل وتقييمها، واختيار البديل الأنســب، وتنفيذ القرار التربوي ومتابعته، وتقويم القرار التربوي. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وبيَّنَت النتائج أن القيادة النســائية السعودية تشارك بدرجة متوسطة في صناعة القرار التربوي في كلية التربية بجامعة الطائف، في حين تشــارك بدرجة عالية في المرحلتين «تنفيذ القــرار ومتابعته» و «جمع المعلومات اللازمة وتحليلها»، وبدرجة متوســطة لباقي مراحل صناعة القرار التربوي «تقويم القرار التربوي» و «تحديد مشــكلة القرار التربوي» و «طرح البدائل وتقييمها» و «اختيار البديل الأنسب».

كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الأهمية ودرجة المشاركة في صناعة القرار التربوي، كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مشــاركة القيادة

النسائية تُعزَى لمتغير الرُّتبة لصالح الرتبة العلمية الأعلى. وفي ضوء النتائج توصلت الدراسة إلى الإستراتيجية المقترحة، وأوصت بعدة توصيات أهمها: تطبيق الإستراتيجية المقترحة، ومشاركة القيادة النسائية بلجان ومجالس الجامعة.

دراسة (البيشي، ٢٠١٤) بعنوان: «معايير اختيار القيادة في الأجهزة الحكومية»:

هدفت الدراسة إلى التعرف على معايير اختيار القادة الإداريين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكان مجتمع البحث من الممارسين لعملية اختيار القادة وهم وكلاء ومديرو التطوير الإداري بالأجهزة المركزية، وتمَّ الأخذ بالعينة القصدية لأنها الأنسب لهذا النوع من البحوث، واستخدم الباحث الاستبانة في جمع المعلومات اللازمة. وكشفت الدراسة عن أن غالبية أفراد عينة البحث ترى أن خصائص القادة غير مُطبَّقة بدرجةٍ عالية رغم أهميتها، أمَّا درجة أهمية الخصائص القيادية فكانت حسب الترتيب التالي: حسن التعامل، الأمانة، التمسك بالقيم الفاضلة، لديه رؤية واضحة، الإصرار من أجل التغلب على المعوقات، الاهتمام باحتياجات الآخرين، والإدراك لما يجري من الأحداث في المنظمة، التحفيز المؤدِّي إلى الإنجاز.

كما بيَّنَت النتائج أن أبرز معايير موضوعية مُطبَّقة في اختيار القادة هي أعلى مؤهل علمي توفر التخصص المطلوب للمنصب، خريج جامعة، سرعة الإنجاز، رضا المستفيدين، الأداء المتميز، الأقدمية في الوظيفة. وأكثر المعايير سلبيةً مُطبَّقة في اختيار القادة هي: المعرفة الشخصية، الولاء للمسؤول، الانتماء المذهبي، التظاهر بأنه ليس أكفأ من الرئيس الحالي، الطاعة العمياء للرئيس. كما أوضحت النتائج أن من أهم معوقات تطبيق معايير اختيار القيادات هي تقديم المسؤولين لعامل الولاء الشخصي على مصلحة الجهاز الحكومي، وتدخل عامل الوساطة في الاختيار، وتقديم المسؤولين لعامل الطاعة على الكفاءة، المحسوبية، النفاق والتملق، الانتماء الإقليمي. أما نتائج الدراسة عن وسائل اختيار القيادات كانت على النحو التالي: مركز خاص لتأهيل القيادات، مسار وظيفي للقادة الإداريين، لائحة إرشادية لاختيار القادة الإداريين، لجنة لاختيار القيادات الإدارية الوسطى.

وكانت أبرز التوصيات: اشتراط توفر الخصائص القيادية الإيجابية عند اختيار القادة الإداريين وأهمها: الأمانة، والتمسك بالقيم الفاضلة، وإعادة الاعتبار للمؤهل العلمي

واعتماده كأحد أهم المعايير الموضوعية، واعتماد نتائج تقييم الأداء المؤسسي للجهة، وغرس ثقافة المصلحة العامة، والقضاء على ثقافة الولاء الشخصي على مصلحة الجهاز.

دراسة (التويجري، ٢٠١٤) بعنوان: «التمكين الوظيفي للقيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية»:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة التمكين الوظيفي للقيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات فيها، وتكوَّن مجتمع الدراسة من جميع الجامعات الحكومية وعددها (٢٢) جامعة، وتمَّ تطبيق الدراسة على عينة عشوائية عنقودية من (٧) جامعات، وتمَّ اختيار عينة عشوائية بسيطة من القيادات الأكاديمية النسائية في هذه الجامعات والبالغ عدد القيادات فيها (٤٢٠).

ولجمع المعلومات تمَّ استخدام الاستبانة لأغراض الإجابة على أسئلة الدراسة، وأظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لمستوى التمكين الوظيفي للقيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية ٣,٥٠ وهي تقع في درجة موافق، وجاءت استجابات عينة الدراسة حول أبعاد التمكين متقاربة؛ إذ تراوحت المستويات ما بين ٣,١٨- ٣,٨٥، وقد جاء بُعد الثقة التنظيمية في الترتيب الأول، يليه في الترتيب الثاني بُعد المشاركة في صُنع واتخاذ القرار، ويليه المشاركة في المعلومات، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد مَنْح الصلاحيات، وبُعد التحفيز، والتدريب. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجامعة والوظيفة حول واقع معوقات التمكين الوظيفي. كما يتضح من النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معوقات التمكين الوظيفي تُعزَى لمتغير الدرجة العلمية وسنوات الخبرة. من أهم توصيات الدراسة:

١- التأسيس للمناخ التنظيمي الداعم لتطبيق مفهوم التمكين الوظيفي؛ وذلك من خلال نشر ثقافة التمكين بين القيادات الجامعية على جميع المستويات الإدارية.
٢- رفع مستوى الوعي بأهمية تولِّي المرأة مناصب قيادية عليا انطلاقاً من كونها شريكاً أساسيًّا في التنمية.
٣- ضرورة مراجعة معايير اختيار وترشيح القيادات الأكاديمية في الجامعات بحيث يتمُّ ربطها بالأداء المتميز.

دراسة (الحارثي، والشمري، ٢٠١٤) بعنوان: «تخطيط تعاقب القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية»:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق تخطيط تعاقب القيادات الإدارية الحكومية السعودية، وإيضاح متطلبات التطبيق، وأهم المعوِّقات والصعوبات التي تواجه تخطيط التعاقب القيادي في المملكة، وذلك من خلال توظيف المنهج المسحي الوصفي، تصميم استبانة خاصة وتوزيعها على عينة الدراسة، استرد منها (٥٠٠) استبانة من (٦٢) من الأجهزة الحكومية في مختلف القطاعات.

وقد أظهرت الدراسة أن التطبيق الفعلي للتعاقب القيادي ضعيف، وأشارت إلى ضرورة وجود برامج التعاقب القيادي لمساعدة الموظفين في التعرف على مستقبلهم الوظيفي، كما أظهرت عدم وجود تطبيق فعلي للتعاقب القيادي، كما أوضحت بعض الصعوبات التي تحول دون تطبيق برامج تخطيط التعاقب الوظيفي، ومن أبرزها: غياب الرؤية الإستراتيجية لبناء صفٍّ ثانٍ من القيادات، وعدم توفُّر تقييم أداء موضوعي للتعرُّف على الموهوبين، وعدم ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي.

ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة: ضرورة نشر الوعي بأهمية تخطيط تعاقب القيادات الإدارية، وتبَنِّي برامج خاصة به لإطلاق القدرات الإبداعية لدى الموظفين، كما أوصت الدراسة بضرورة وجود برنامج وطني لاكتشاف القيادات على مستوى الأجهزة الحكومية.

دراسة (الحقباني، ٢٠١٤) بعنوان: « تطوير القيادات الإدارية في عمادات شؤون الطلاب بالجامعات الحكومية السعودية في ضوء التحديات المعاصرة والتجارب العالمية»:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التحديات المعاصرة التي تواجه القيادات الإدارية، وتحديد متطلبات تطوير أدائها. وتكوَّن مجتمع الدراسة من جميع عمداء ووكلاء ووكيلات عمادة شؤون الطلاب والبالغ عددهم (٣٠) فرداً في الجامعات الحكومية، وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج، وهي: إن أعلى متوسط حسابي في التحديات التي تواجه أداء القيادة الإدارية في عمادات شؤون الطلاب بالجامعات هو التحديات البشرية، كما حقَّقت عبارة

تسرب الكادر البشري من مجالات الإشراف المختلفة أعلى متوسط حسابي في التحدي بدرجة موافق. كما توصلت الدراسة إلى أن متوسط آراء عينة الدراسة حول متطلبات تطوير أداء القيادة الإدارية بلغت (٤,٥٨) بدرجة موافق بشِدَّة لمتطلبات التطوير، وحصلت متطلبات التطوير للموارد البشرية على أعلى متوسط حسابي في الموافقة، وتركزت المتطلبات البشرية في مجالات رفع الروح المعنوية بتفويض الصلاحيات، والاختيار السليم للكوادر البشرية، وتحسين الظروف المادية للعمل.

كما أظهرت نتائج المقابلات الشخصية عدة مقترحات للتطوير، من أهمِّها:

١- تأهيل القيادات بالمهارات العالمية لإعداد المواطن المنتج.

٢- إعادة تحديد الأدوار والهياكل التنظيمية للعمادة، ومراجعة اللوائح والأنظمة بما يواكب المستجدات.

٣- منح الصلاحيات للإدارات النسائية في أقسام الطالبات، والتوجُّه نحو التمويل الذاتي للعمادة بالتعاون مع المراكز الاستثمارية.

دراسة (البدراين، والقواسمة، ٢٠١٣) بعنوان: «دور المرأة في قيادة التغيير دراسة تطبيقية على منظمات المرأة العاملة في الأردن»:

هدفت الدراسة إلى التعرُّف على الدور الذي تقوم به المرأة الأردنية في قيادة التغيير، وأهم الخصائص القيادية والمهارات التي تتمتع بها، وأثر هذه الخصائص والمهارات على قدرتها في قيادة عملية التغيير في منظمات الأعمال الأردنية. وهدفت الدراسة أيضاً إلى التعرف على أهم الطرق والإستراتيجيات التي تستخدمها المرأة الأردنية في قيادة التغيير، وأثر هذه الإستراتيجيات على قدرتها في قيادة عملية التغيير.

تكوَّن مجتمع الدراسة من منظمات المرأة العاملة في الأردن والبالغ عددها حتى نهاية عام ٢٠١٠م حوالي (٤٥) منظمة؛ إذ قام الباحثان باختيار عينة عشوائية من المنظمات التي شملتها الدراسة بمقدار ٤٠٪ ليتمَّ الحصول بالتالي على عينة مكونة من (١٨) منظمة، وبعد اختيار عينة الدراسة والمنظمات كافة، بلغ عدد الاستبانات الراجعة الصالحة للتحليل (٢٥٤) استبانة. وقد اختيرت هذه المنظمات لأن المرأة تحتل فيها أغلب المناصب القيادية إن لم تكن جميعها، وبالتالي يعتقد الباحثان أن دراسة هذا المجتمع سيسهم في تحقيق أهداف الدراسة بشكل فاعل.

وبناءً على بيانات الدراسة ونتائج التحليل الخاصة بهذا البحث، وبعد الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تمَّ التوصل إلى النتائج الآتية: وجود علاقة ارتباط إيجابية بين خصائص القيادة الأنثوية ودور المرأة الأردنية في قيادة التغيير بمعامل ارتباط (٠,٣٢١) عند مستوى دلالة (٠,٠٥)؛ بمعنى توفُّر خصائص قيادية متنوعة وفاعلة عند المرأة الأردنية. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين المهارات القيادية ودور المرأة الأردنية في قيادة التغيير بمعامل ارتباط (٠,٥٢٢) عند مستوى دلالة (٠,٠٥)؛ بمعنى تمتع المرأة الأردنية بمهارات قيادية عالية ومميزة. ومن نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباط إيجابية بين خصائص القيادة الأنثوية والمهارات القيادية بمعامل ارتباط (٠,٤٧٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وخرجت الدراسة بأهم التوصيات على النحو التالي:

١- تمكين المرأة الأردنية كي تتقلَّد مناصب قيادية رفيعة في المؤسسات الخاصة والعامة؛ وذلك لقدرتها على إدارة التغيير التنظيمي وقيادته، كما أشارت إليه نتائج هذه الدراسة.

٢- النهوض بأوضاع المرأة الأردنية كي تصبح شريكاً فاعلاً في الحياة الوظيفية من خلال وضع السياسات، واتخاذ إجراءات استباقية لضمان مشاركة المرأة في عملية صنع القرار على المستويات الوظيفية

٣- توفير فرص متكافئة للمرأة مع الرجل في التدريب المهني، والتدريب على تكنولوجيا المعلومات.

٤- العمل على نشر الوعي حيال الأعراف والتقاليد والممارسات الاجتماعية التي تكرِّس حقيقة النظرة النمطية للمرأة، وتقف عائقاً والواقع التطبيقي لضمان التطبيق الجيد لبعض القوانين المنصفة من النواحي الإدارية والقضائية، وتوعية المرأة بحقوقها.

دراسة (الطراونة، وأبو درويش، ٢٠١٣) بعنوان: «تطوير القيادات النسائية في الأردن»:

هدفت الدراسة إلى تقديم عددٍ من البرامج التدريبية والتطويرية ذات المحتوى الهادف لزيادة مهارات المرأة وتطويرها في الإدارة، وتمكينها من تجاوز العديد من المعوقات التي تواجهها، كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن أهم المعوقات التي تحول دون وصول المرأة إلى المواقع الإدارية القيادية العليا، ومعرفة الإجراءات اللازمة لمواجهة هذه المعوقات.

ولتحقيق أهداف الدراسة تمَّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد اشتملت الدراسة على عينةٍ بلغت (١٢٠) من السيدات اللاتي تشغلن مواقع إدارية في محافظات الجنوب في الأردن: الكرك، ومعان، والطفولة، والعقبة.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: أن المعوقات الاجتماعية والمهنية كانت من أبرز التحديات التي تواجه تقدم المرأة في المواقع الإدارية العليا، وأن دعم الرجل للمرأة، والتعاون في تقسيم الأدوار الأسرية، وإعادة النظر في أسس الترقية والترشيح للمواقع والمناصب العليا، والابتعاد عن التمييز ضد المرأة لصالح الرجل في العمل من أهم المتطلبات اللازمة لتقدُّم المرأة. وقد أوصت الدراسة بعدد من البرامج التدريبية اللازمة لتمكين المرأة، منها: برامج التمكين النفسي، برامج التدريب النسوية الأحادية، برامج التدريب المختلطة، وبرامج المساندة.

دراسة (صندوق الأمم المتحدة للسكان، ٢٠١٣) بعنوان: «تمكين المرأة بيئة مساعدة وثقافة داعمة لصندوق الأمم المتحدة للسكان»:

يهدف البحث إلى التحقق من مدى توفُّر العوامل المساعدة غير المباشرة لتمكين المرأة على ثلاثة مستويات: الفرد، والأسرة، والمجتمع، وقياس تباياتها المختلفة المناطق، الأفواج العمرية، الحالة الزوجية، ودراسة مدى انعكاس توفر البيئة المواتية على تمكين المرأة، وهي العوامل المباشرة من حيث قدرتها على المشاركة في صنع القرارات المختلفة، والمشاركة المجتمعية، وقياس التباينات في أوجه التمكين المختلفة والعوامل المؤثرة في كل منها؛ بهدف تحقيق فهم أكبر لطبيعة العلاقات ومُحدِّدات السلوكيات المتعلقة، فضلاً عن تفهم طبيعة التباينات بين الفئات والمناطق المختلفة بصفة خاصة، واستقصاء المعوقات التي تحول دون تمكين المرأة داخل الأسرة والمجتمع. وأخيراً اقتراح التوصيات الخاصة بإمكانية تطوير السياسات الوطنية، والتدخلات الداعمة لتمكين المرأة العراقية بناءً على نتائج التحليل. وكانت عينة البحث النساء اللاتي سبق لهن الزواج في الفئة العمرية (١٥-٥٤) والبالغ عددهن (٧٦٢,١٠) امرأة، وكذلك البيانات المستوفاة من استمارة المرأة التي لم يسبق لها الزواج في الفئة العمرية (١٥-٥٤) والبالغ عددهن (٨١١,٤) امرأة.

ومـن أهم النتائـج: التركيز على الأهمية الكبـيرة لدور قيم النـوع الاجتماعي للمرأة والرجل والمجتمع، التأثير الإيجابي لعمل المرأة، كما يوجد قصور في استخدام وسائل المعرفة، كـما توصلت الدراسـة إلى أن هناك تأثيراً مباشراً وقويًّا لـلأسرة في تمكين المرأة، وكانت أهم التوصيات هي:

١- تغيير نمط الطلب في سوق العمل للقطاع الخاص الذكوري.

٢- تعزيز وعي المرأة بإنسانيتها وحقوقها؛ لكي لا تعمل كقوة سلبية تجاه التغيير ضد الأدوار التقليدية النمطية من جهة، ولتعمل على المطالبة بحقوقها من جهةٍ ثانية.

٣- اتخـاذ التدابير القانونية والإجراءات اللازمة لزيادة مشـاركة المرأة في المجال السـياسي بصفة عامة، وفي المحافظات التي أظهرت معدلات مُتردِّية بصفة خاصة.

دراسة (الأسمري، ٢٠١٣) بعنوان: «إعداد القيادات النسائية الإدارية البديلة وعلاقتها بتنمية الكوادر في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض (بنات)»:

تتمحور مشـكلة الدراسة في التعرف على علاقة إعداد القيادة النسائية الإدارية البديلة بتنمية الكـوادر في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض (بنات). وتكوَّن مجتمع الدراسـة من مديرات الإدارات والمسـاعدات والمشرفات بالإدارة العامـة للتربية والتعليم بالرياض(بنـات) والبالغ عددهن (٦١٦) موظفة بالإدارة العامة، وأربعة من مكاتب التربية والتعليم التابعة لها. تمَّ اختيار عينة عشـوائية منها مقدارها (٣٣٠) موظفة، واسـتخدمت الباحثة المنهج الوصفي كما اسـتخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع المعلومات. وكان من أهم نتائج الدراسة التالي:

١- يسـهم تفويض السـلطة أو الصلاحيات في تأهيـل القيـادة الإدارية البديلة في الإدارة العامـة للتربـية والتعليم (بنات)، وأهم مزاياه تتمثل في أنه يشجع على تدوير الذات، يزيد الاعتمـاد على النـفس، يمنـح المرأة دوراً أكبر في مجالات القيادة الإدارية، يساعد على الاختيار الصحيح للقيادات البديلة، يعزز الأداء.

٢- التوسـع في استخدام عملية تمكين العاملين وتزويدهم بالمعلومات التي تجعلهم قادرين على التصرف في مختلف المواقف.

٣- مــن أهم المعوقات التي تحول دون ممارســة القيادات الحاليــة لأدوارهم حيال إعداد الكوادر البديلة عــدم وجود برامج تدريب وتأهيل القيادات البديلة، مقاومة التغيير من بعض الرؤساء، المركزية الشديدة للأنظمة الإدارية التعليمية، عدم الاهتمام بالحوافز، عدم التحديد الدقيق والكافي للصلاحيات الوظيفية.

٤- أهــم ســبل التغلب على المعوقات تتمثل في: مراعاة الدقــة في اختيار القيادات التربوية بإدارات التربية والتعليم، تمكين العاملين وتزويدهم بالمعلومات، الاهتمام بالحوافز، وضع بــرامج مناسبــة للتدريب والتأهيل، اتباع نظام لإحلال قيادات الصف الثاني يمكِّنهم من تولِّي الصلاحيات والمســؤوليات عند غياب القيادة الحالية، تفويض السلطة أو الصلاحيات للإدارات التعليمية. أهم التوصيات:

١. تفويض مزيد من السلطة أو الصلاحيات للإدارات التعليمية.

٢. التأكيــد على تمكين العاملــين وتزويدهم بالمعلومات التي تجعلهم قادرين على التصرف في مختلف المواقف.

٣. وضع برامج مناسبة للتدريب والتأهيل تتوافق مع احتياجات الفرد.

٤. بناء القيادات وفق أساسيات القدرة والكفاءة يسهم في تنمية وتأهيل الكوادر البديلة.

دراســة (حيــاة، ٢٠١٣) بعنوان: «صــراع الأدوار عنــد المرأة العاملة فــي المواقع القيادية»:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على صراع الأدوار عند المرأة القيادية، وأهم الصعوبات التي تواجهها من خــلال دراســة ميدانية شــملت عينة (٢٠٠) امــرأة عاملة في المواقع القياديــة على مســتوى مدينة وهران وغليزان؛ وذلك من أجل الكشــف عن أهم الأدوار والصراعات التي تلقاها المرأة القيادية، إضافة إلى دراسة مقارنة بين مهام النساء القياديات المتزوجــات وغير المتزوجات من أجل إلقاء الضــوء على هذا الموضوع المهم، والعمل على اقتراحات وتوصيات لمســاعدة النســاء العاملات في المواقع القيادية، والتخفيف من حِدَّة صراع الأدوار لديهن.

وأظهــرت أهم النتائج: أن هناك علاقــة ارتباطية دالة إحصائيًّا بين دور المرأة بوصفها ربَّة بيت، وقيامها بمهامها كقيادية، كما أنه لا توجد فروق دالة إحصائيًّا بين المرأة المتزوجة

وغير المتزوجة من حيث القيام بالمهام القيادية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك فروقاً دالةً إحصائيًّا بين المرأة المتزوجة وغير المتزوجة؛ من حيث الضغوط النفسية لصالح المرأة المتزوجة (الفروق بين النساء المتزوجات والغير متزوجات يتولين نفس المناصب القيادية). ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة بعد أن تمَّ تحديد صراع الأدوار الذي يواجه المرأة العاملة في المواقع القيادية، وبعد تشخيص أهم المشكلات التي تواجهها؛ أنه لا بد من اعتماد بعض الأساليب والإجراءات التي من شأنها تقليل حِدَّة تأثيرها على النساء، وهي كما يلي:

١- تبنِّي سياسة استقطاب النساء في المواقع القيادية، والعمل على تشجيعهن على الاستثمار، ومواصلة تحقيق طموحاتهن لتبوّء مواقع قيادية، وتقديم التسهيلات المادية والمعنوية اللازمة لهن، وتقليل الصعوبات والمشكلات التي تعترضهن؛ سواء في مواقع العمل أو في حياتهن اليومية.

٢- استثمار وسائل الإعلام والتثقيف فيغرس القيم والمفاهيم الايجابية نحو تنشئة المرأة ودورها في الحياة الاجتماعية والعملية، وتعريف الرجل والمرأة بحقوقهم وواجباتهم وأدوارهم في الحياة، والمشاركة في اتخاذ القرارات.

٣- الاهتمام بتوفير الأجواء والمستلزمات الضرورية التي تُخفِّف عن كاهل المرأة الأعباء المنزلية والتفرغ لعملها؛ وذلك بتوفير مجموعة الخدمات الاجتماعية مثل: دور حضانة ورياض الأطفال، ومؤسسات الخدمات المنزلية، وتفهُّم الرجل لعملها ومساعدتها في تقليل تلك الأعباء.

دراسة قدمتها مؤسسة دبي للمرأة (٢٠٠٩-٢٠١١م) في تقرير المرأة العربية والقيادة:

هدفت الدراسة إلى رصد مفهوم القيادة من وجهة نظر القيادات النسائية العربية، وتوصلت إلى رُؤى مهمة بشأن الخصائص الفردية والسمات المحَدِّدة لهذه القيادات، لافتة إلى أن الأغلبية العظمى من القيادات النسائية أجمعن على تعريف المرأة العربية على أنها «عضو فاعل في المجتمع» يُنظَر إليه بعين الثقة، ومُصمِّمة على التغلب على كافة العقبات التي تعترض مسيرتها. وكانت عينة الدراسة من قيادات نسائية عربية وعدد من الرجال القياديين؛ إذ شاركت فيه (٩٤) قيادة نسائية من (١٤) دولة عربية، من بينهن (١٧) قيادة نسائية ناجحة من دولة الإمارات، وأخرى من جنسيات عدة.

وأظهرت أهم النتائج: أن٧٠٪ من قيادات الأعمال النسـائية العربية اللاتي شـملتهنَّ المقابلة صنَّفن هيمنة المرأة في المناصب الإدارية العليا كمؤشرٍ حقيقي على التغيير الملحوظ في الريادة النسائية، كما توصَّلت الدراسة إلى أن ٦٧٪ من قيادات الأعمال النسائية العربية صنَّفن سياسـات شـؤون الموظفين المنحـازة لصالح الرجال على أنها ثـاني أكبر التحديات التي تواجه القيادات النسـائية العربية، وأن ٥٧٪ من قيادات الأعمال النسـائية العربية اعتبرن إقصاء النسـاء عن الشـبكات الرجالية غير الرسـمية خارج أماكن العمل على أنها أكبر العوائق التي تواجههن. ومن النتائج أيضاً: أنَّ ٧٣٪ من القيادات النسـائية العربية لا يعتبرن أن أماكن العمل المختلطة تشـكِّل عائقاً أو تحدياً بالنسبة لهن باستثناء المملكة العربية السعودية.

ومـن أهمِّ توصيات الدراسـة: ضرورة التطوير الريادي المـدروس من خلال التعليم، والتطويـر الريادي في أماكن العمـل، وتمكين رائدات الأعمال، وتنمية شـبكات القيادات النسـائية، وتحسين الأطر التنظيمية والقانونية، وتشجيع المناخ السياسي الملهم، وتوظيف وسـائل الإعلام كوسـيلة لإحداث التغيير، كما قدَّمت الدراسـة توصيـات خاصة للتعليم الثانـوي والتعليم العـالي، والمناهج التعليمية وأسـاليب التدريس، والأنشـطة المصاحبة للمناهـج والتعليـم التنفيذي، كما أوصت بإيجـاد أماكن عمل على أسـاس الحيادية في الجنس، وتتمتع بسياسـات أفضل فيما يتعلـق بالموارد البشرية، وبرامج للمواهب الفذة، وتوجيـه وتدريب الكوادر النسـائية. ويطالـب التقرير بدعمٍ للمرأة مـن قِبَل الأحزاب السياسـية، ودور الشخصيات النسـائية السياسـية، وكسر الصورة النمطية بين الجنسين، ورصد وسائل الإعلام، والحث على المشاركة في وسائل الإعلام.

المبحث الثاني: الدراسات الأجنبية:

دراسـة (Longman et. al, 2018) بعنوان: «كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تشكيل القيادات النسائية»:

هدفت الدراسـة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تشكيل القيادات النسائية، ولتحقيق أهداف الدراسة تمَّ اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكوَّنت عينة الدراسة من

(١٦) امــرأة تعملن في الكليات والجامعات الدينية في الولايات المتحدة. وســعى الباحثون إلى فهــم جوانب أثر الثقافة التنظيمية على المشــاركات في الدراســة داخل منظماتهن على خبراتهن في التوظيف، بما في ذلك اعتباراتهن وقراراتهن المتعلقة بالتطلع إلى القيادة والترقي الوظيفي.

وأشــار تحليل بيانــات المقابلة إلى أن المشــاركات تجمعن في أربــع مجموعات فرعية: (١) المشــاركات اللاتي ذكــرن أن قضايا النوع الاجتماعي في الثقافــة التنظيمية لا تؤثر على عملهن أو أدوارهن داخل المؤسســة؛ (٢) المشــاركات اللاتي أَفَدن بأنهن لا ينظرن إلى قضايا النوع الاجتماعي على أنها مشــكلة مؤسســية؛ ومــع ذلك، فقد ذكرن أمثلــة عن الأنظمة والثقافــات المتنوعــة المثيرة للجدل؛ (٣) المشــاركات اللاتي حدَّدن أوجه عدم المســاواة بين الجنســين في مؤسستهن؛ ولكنهن أشرن إلى أن مثل هذه المشكلات لا تؤثر عليهن إلا بشكل ضئيــل، إن لم يكن عــلى الإطلاق؛ و (٤) المشــاركات اللاتي قدَّمن انتقادات صريحة بشــأن الممارسات الجندرية الواضحة في الثقافة في مؤسساتهن، وفي التعليم العالي على نطاق أوسع.

وقد تمَّ تحديد التأثيرات على تطلعات المشــاركات في القيــادة أو التجارب على أنها إما «دفع» (أي دفع المشارك بعيداً عن المنظمة وبالتالي تقليل التطلعات، أو الرغبة في الانتقال إلى القيــادة أو البقــاء فيها) أو «ســحب» (أي جذب المشــارك إلى مزيد من المشــاركة مع المنظمــة، وبالتالي زيــادة الرغبة في أن تصبح أو تظل رائدة ومبدعــة في هذه المنظمة، مع الأخذ في الاعتبار أن منظمات التعليم العالي قائمة بشكل كبير على المعتقدات الدينية.

وكانت نتائج الدراسة تشير إلى أن هوية المنظمة وقيمها وثقافتها تقع على عاتق القادة في المنظــمات وضمن مســؤولياتهم القيادية؛ خاصة فيما يتعلق بترشــيح الوظائف وتقييم المرشــحين ضمن معايير تضعهــا المنظمة، وأن تكون هناك لجان ذات شــفافية عالية لنقل حقائق ومعلومات الترشــيحات والاختيار للمناصب القيادية، كما يؤثر القادة المسؤولون في المنظمة على تطوير المواهب الداخلية، وعلى احترام المنظمة لأســلوب المرأة في القيادة عن طريق برامج الدمج النوعي الذي يناقش قيمة وجهات النظر المتنوعة وكيفية احترامها.

دراســة (Gipson et. al, 2017) بعنوان: «النساء والقيادة: الاختيار والتطوير والأسلوب القيادي والأداء»:

هدفت الدراســة إلى التعرف على ما إذا كان اختيار القيادات النســائية يختلف عن اختيار القيادات من الرجال، وهل يتمُّ منحهن الفرص التطويرية نفســها والوقوف على الأســاليب القيادية التي ينتهجها كل منهما؟ ومــا إذا كان الرجل يمارس مهامه وأدواره القيادية بشــكل أفضل من المرأة؟ وذلك من خلال تناول الدراســات التي أُجرِيَت حول النوع الاجتماعي والقيادة في الخمس والســبعين ســنةً الماضية. وقد أفصحت الدراسة فيما يتعلق بعملية الاختيار عن تفضيل الرجال على النساء في المناصب القيادية، فوجود النســاء يَقِلُّ كلما انتقلنا إلى الأعلى في الســلم الوظيفي، وأن هناك أخطاء فادحة تتعلق بعملية الاختيار منها تفسير الثقة على أنها جدارة؛ مما يجعل المنظمات تعتقد أن الرجال أفضل من النســاء في القيادة لقدرتهم العالية على إظهار الثقة. أمَّا فيما يخصُّ التطوير؛ فتشير الدراسة إلى قلة الفرص التطويرية للنساء القياديات مقارنةً بالرجل. وعلى الرغم مــن أن هنــاك برامج مخصصة للقيادات النســائية؛ فإنَّ بعض هــذه البرامج يفتقر إلى العمق، كما أشارت النتائج إلى مَيْل القيادات النسائية إلى استخدام الأسلوب الديمقراطي وبعضٍ من عناصر القيادة التحويلية أكثر من الرجال.

وقــد أوصت الدراســة بضرورة اختيــار القيادات بناءً على معايــير مبنية على الأدلة والبراهين؛ كالصفات التــي يتحَلَّى بها القائد مثل المبادرة، والوعي بالذات، والتكيُّف مع المواقف الجديدة، وتقبُّل التوجيه والإرشاد؛ إضافةً إلى وجود تناسب بين شخصية المرشح وثقافــة المنظمة، كما أكَّدت على ضرورة توفير برامج تطويرية تتيح للقيادات النســائية تطوير مســتوى وعيها وذكائها العاطفي، ومن قدرتها على التعلُّم من المواقف، وضرورة الأخذ بعين الاعتبار رؤية المنظمة وإســتراتيجيتها وثقافتها وتاريخها؛ إضافةً إلى أهدافها من ناحية المســؤولية الاجتماعية والاختلاف والتعدُّد؛ لأن كلَّ هذه العوامل تلعب دوراً في عملية الاختيار والتطوير؛ إذ إنه بالنظر إلى الصورة العامة للمنظمة يمكننا فهم تجربة المرأة في القيادة وكيفية تحسينها.

دراسة (Hodges, 2017) بعنوان: «تحطيم جدران القيادة: النساء في المملكة العربية السعودية»:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العقبات التي تعترض تقدم المرأة القيادية في مسيرتها المهنية في المملكة، وتناولت الورقة السؤال التالي: ما هي تجارب النساء في أن يصبحن قائدات، وما الذي يؤثر على ممارساتهن القيادية؟ بحثت هذه الدراسة تأثير النوع الاجتماعي على تولي المرأة المناصب القيادية، واستخدمت الدراسة المقابلة كأداة لجمع المعلومات، إذ طُبِّقت على عينة من (٢٥) قيادية. وأظهرت النتائج: أن هناك تحديات تواجه القيادات النسائية في أثناء مسيرتهن المهنية، وأنَّ من أمثلة هذه التحديات ما هو اجتماعي، وديني، وثقافي، وتنظيمي. كما كشفت النتائج أن من مُحدِّدات القيادة مدى إدراك القيادية لذاتها والآخرين ومع العمل نفسه، تُعَدُّ جميعها من العوامل المؤثرة على إدراك الآخرين ونظرتهم للقيادة النسائية وتجربتهم مع القيادة. وتُسلِّط الدراسة الضوء على ضرورة تغيير توقعات الدور التقليدي للمرأة السعودية، وجَعْل المرأة أكثر استقلالية في ممارسة دورها القيادي، والعمل في المنظمات، والصعود إلى أعلى مستويات الهرم التنظيمي.

دراسة كاليتيز وآخرون (Kalaizi & others, 2017) بعنوان: «المعوقات التي تواجه القيادات النسائية في قطاع الصحة والتعليم والأعمال»

استخدمت الدراسة المنهج المكتبي والوثائقي من خلال تتبع الأدبيات والأبحاث التي أجريت خلال الفترة ٢٠٠٠ إلى ٢٠١٥م. وقد خلصت الدراسة إلى وجود ستة وعشرين معوقاً أمام القيادات النسائية في القطاعات محل الدراسة؛ إذ تواجه القيادات النسائية في القطاع الصحي اثنين وعشرين معوقاً؛ في حين تواجه في قطاع التعليم واحداً وعشرين معوقاً، كما تواجه في قطاع الأعمال خمسة وعشرين معوقاً. ولعل من أبرز تلك المعوقات: التمييز النوعي بين الجنسين حيث المناصب القيادية يحظى بها الرجال بنسبة أعلى من النساء، ووجود حاجز السقف الزجاجي الذي يمنع وصول النساء إلى المناصب العليا، وصعوبة الموازنة بين المنزل والعمل، وعدم توفُّر دعم الأسرة، وعدم وجود بيئة عمل مناسبة.

دراسة (Cook & Glass, 2014) بعنوان: «النساء في المناصب القيادية العليا باتجاه تحليل مؤسسي»:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب عدم تواجد المرأة في الإدارة العليا، وتمَّ استخدام مجموعــة من البيانات (٥٠٠) شركة للفترة مــن١٩٩١ إلى ٢٠١١م من المديرات التنفيذيات النســاء. وهذه العينة مطابقة للمديرين التنفيذيين الرجال، وأسهم جمع المعلومات لتلك الدراسة في التعرف على أسباب تفضيل المديرين التنفيذيين من الرجال على النساء، ووجود العوائق في طريق المرأة وبخاصة ما يسمى بالسقف الزجاجي. تمَّ اختبار جميع الفرضيات المقترحة لهذه الدراســة باســتخدام test-t، وهذه الطريقة جعلت من السهل اختبار أداء المرأة عندما تكون هي مرؤوسة من قِبَل المدير التنفيذي الرجل، ومقارنة الأداء عندما يكون المرؤوس رجلاً والمدير التنفيذي رجلاً.

وقــد خرجت هذه الدراســة بالنتائج التاليــة: الرغبة في تعيين المــرأة القائدة كمديرة تنفيذية أكثر من الرجل القائد كمدير تنفيذي في المنظمات التي تكافح من أجل القضاء على ظاهرة السقف الزجاجي، كما كشفت النتائج أنه يتمُّ استبدال المرأة القائدة كمدير تنفيذي برجــل إن كان أداء المنظمة يتحسَّــن في ظل قيادتها لتلــك المنظمة، كما أظهرت النتائج أن تمثيل المرأة في مجلس الإدارة يؤثر على أرجحية تعيين المرأة القائدة كمديرة تنفيذية، وهذا يؤثــر على فترة تولِّيها القيادة، كما أظهرت الدراســة بعــض معوقات المرأة في العمل عندما تكون مرؤوسة من قِبَل مدير تنفيذي رجلاً.

دراســة (Smith, 2013) بعنــوان: «الممارســات القياديــة والســلوكيات والإستراتيجيات لمديري إدارات شؤون الطلاب في ولاية كاليفورنيا»:

هدفت هذه الدراســة إلى معرفة كيفية قيادة مديري إدارات شؤون الطلاب لأقسامهم لتحقيق قيادات فاعلة، ولدعم ممارســات جديدة لتطويــر مهاراتهم القيادية. واعتمدت الدراســة على المنهج الوصفي باســتخدام مقيــاس القادة كوزيز وبوزنــر (Kouzes and Posner, 1978) على أنها أداة للدراسة التي تتكوَّن من خمسة مجالات للمهارات القيادية (القدوة، وضوح الرؤية، مواجهة التحديات، التمكين، التشــجيع). وتكوَّنت عينة الدراسة

من (٤٠) مديراً أو رئيسَ قسم في إدارة شؤون الطلاب في جامعتين في ولاية كاليفورنيا، وأسفرت النتائج أن تحقيق مهارة تمكين القيادات هي أعلى المستويات، ومهارة الإلهام والرؤية المشتركة هي أقل المستويات في الأنماط القيادية لعينة الدراسة. وأوصت الدراسة في ضوء نتائجها بأهمية العلاقات الإنسانية، والتطوير المهني لفِرق العمل في ظل قيادة إيجابية تسمح بالتغذية الراجعة، وتقبل مقترحات تطوير العمل.

دراسة (Weidenfeller, 2012) بعنوان: «كسر الحاجز الزجاجي: تجربة المرأة القيادية»:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تجربة المرأة باعتبارها قائدة منظمة، وألقت الضوء على خبرة المرأة عندما تكون هي القائدة؛ إذ إنَّ هناك العديد من التحديات والعوائق التي تواجه المرأة في مجال القيادة، مثل: عوائق الترقية، وعدم إشراك المرأة في تطوير الإستراتيجيات. قامت الباحثة باستخدام المقابلات المعمقة مع (١١) قيادية، وكانت نتيجة هذه المقابلات أنها ألقت الضوء بشكل معمق أكثر على خمسة أنماط أساسية في تجربة النساء كقائدات في المنظمة، وهذه الأنماط تغطي جميع المناصب القيادية للمنظمات والصناعات؛ وهي الأول: مدفوع بالسيطرة على المصير، الثاني: يتطلعون إلى القيادة مع الأثر، الثالث: تحقيق الأثر من خلال أسلوب التواصل التعاوني، الرابع: المبادرة في تغير الثقافة مع التركيز على النتائج، الخامس: تطبيق معرفة الذات والمرونة لمواجهة التحديات. وقد قدَّمت النتائج المزيد من الوضوح حول كيفية اقتراب المرأة من الوظائف، والموازنة بين حياتها الشخصية وأسلوب المرأة في القيادة والتحكم، والقضايا التي واجهتها في رحلتها لتصبح قائدة، والتعرف على ما واجهته المرأة القائدة في رحلتها بالعمل للوصول إلى أن تكون قيادية.

دراسة (Al-Ahmadi, 2011) بعنوان: «التحديات التي تواجه القيادات النسائية في المملكة العربية السعودية»:

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم المعرفة التجريبية النادرة الموجودة عن تطوير القيادات النسائية في المملكة العربية السعودية، وإلقاء الضوء على التحديات التي تواجه المرأة السعودية في تولِّي المناصب القيادية، وتحديد التحديات التي تواجه القادة

النســاء في القطاعات الحكومية في المملكة العربية الســعودية. وتكوَّنت عينة الدراسة من (١٦٠) سيدة ســعودية من القيادات النســائية العاملة في القطاعات الحكومية في المملكة العربية السعودية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وأشــارت نتائــج الدراســة إلى أن التحديات الرئيســة التي تواجه القائدات النســاء في القطاعات الحكومية في المملكة العربية السعودية هي: التحديات الهيكلية، ونقص الموارد، ونقــص التمكين. في حين تأتي التحديات الثقافية والشــخصية في المرتبة الأخيرة، على عكس التصور العام. وأوصت الدراســة بمجموعة من التوصيات التي لها آثار على تنمية المهارات القيادية بشــكل عــام، من أجل مواجهة التحديــات التي تواجه القائدات النســاء وتعزيز دورهن القيادي.

دراســة (Hopkins et. al, 2008) بعنوان: «الممارســات الإستراتيجية لتنمية القيادات النسائية للنساء والمنظمات»:

هدفت الدراســة إلى مناقشــة تطوير القيادة النســائية، كما هدفت إلى تحديد أفضل الممارســات في تطوير القيادة مع التركيز على التغيير الفردي، والتحويل المؤسسي، والكشف عن الفرص والعقبات في هذه الممارسات السبع للنساء، وتقديم توصيات للخبراء الاستشاريين الذين يعملون في القيادات النســائية. ولتحقيق أهداف الدراسة تمَّ اتباع المنهج الاستقرائي من خلال مراجعة الدراسات والأدبيات السابقة. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: أن تنمية المهارات القيادية النســائية تســهم في تحسين المســتوى الفردي والمؤسسي داخل المنظــمات، كما توصَّلت إلى أن تطوير القيادة النســائية يكون كميزة تجارية لإســتراتيجية المنظــمات، وقد توصَّلــت أيضاً إلى أن تطوير القيادات النســائية يســهم في زيادة الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات.

دراســة أوزكانلي ووايت (Ozkanli & white, 2008) بعنوان: «أنماط القيادة والمساواة بين الجنسين»:

هدفت هذه الدراســة إلى الكشــف عن أنماط القيادة والمســاواة بين الجنسين في التعليم العالي عن طريق عينة ممثلة من الأستاذات في الجامعات الأسترالية والتركية، وتحديد العقبات

التــي تحــول دون تحقيق التقدم الوظيفي للمرأة في مؤسســات التعليم العــالي. وقد بيَّنت الدراسة العوامل التي تعوق المرأة في التقدُّم الوظيفي، بما فيها القيادة، كما تفسر ارتفاع نسبة تمثيل النســاء كعضــوات هيئة تدريس في الجامعات التركية؛ عــلى الرغم من الأطر التشريعية والإســتراتيجيات عن نســبة تمثيلها في الجامعات في أستراليا. وكشــفت الدراسة عن العقبات التي تعوق تمثيل النســاء في المواقع الإدارية والتقدم الوظيفي بما فيها صعوبة التكيف الثقافي، وانخفــاض الــروح، والإجراءات غير الرســمية في التعيين والترقية، وقِلَّــة التدريب على الأدوار الإدارية في أستراليا، كما كشفت عن الصراع بين العمل الوظيفي والدور في الأسرة في دولة تركيا.

دراســة كلٍّ مــن (Hassan & Silong, 2008) بعنــوان: «قيــادة المــرأة وتنمية المجتمع»:

هدفت الدراســة إلى البحث في دور المرأة في تنمية المجتمع من خلال المناصب القيادية التــي تتولَّاها، كما هدفت إلى تقديم مراجعة موجزة حول أنمــاط الجندر والقيادة وتنمية المجتمــع، واتبعت الدراســة المنهج الاســتقرائي والوصفي النوعي، وقامــت بتحليل وثائق وتجارب ثلاث قيادات نســائية في ســعيهن لتوحيد وقيادة أقرانهن في تحسين مجتمعاتهن، وتمَّ إجراء المقابلات المتعمقة معهن واستخلاص الملاحظات وتحليل الوثائق.

وتوصَّلت نتائج الدراســة إلى أن الشــؤون المجتمعية والإدارة كانت من مجالات الرجال تقليديًّــا، وتوصلت إلى وجود اختلال في التوازن بين الجنســين لدى القادة وحاملي المناصب عبر المجتمع والمجلس المحلي والجمعيات، ولم تكن النساء ناشطات في السياسة المحلية، وغير ناشــطات نســبيًّا في العمليات العامة بسبب المؤسســات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية؛ وذلك بسبب القيود التي فرضت عليها، كما توصَّلت النتائجُ إلى أنه ومع التغييرات والتطورات التــي حصلت في المجتمعات؛ فقــد أصبح هناك الآن قبول بأن النســاء يمكن أن يلعبن دوراً حيويًّا في شؤون المجتمع، ولا سيما في الإسهام في تحقيق الأمن المجتمعي والتنمية والتقدم.

كما أظهر تحليل البيانات أن فهم القيادة والأســلوب الذي تستخدمه القيادات النسائية هو المشاركة أو التعاون في الطبيعة، وهذا يتماشى مع بعض النتائج من الدراسات الأخرى في منظمة تقودها النســاء في بلدان أخرى، وقد تبيَّن أيضاً أن الرغبة في خدمة المجتمع لتحسين

نوعيــة الحيــاة، والدعوة الدينية، والحاجــة إلى ردِّ الجميل هي الدوافع الرئيســة للقيادات النســائية. وتوصَّلت نتائج الدراســة إلى وجود تحديــات تواجه القيادات النســائية، مثل: مقاومــة بعض الأعضــاء، ونقص التمويل، وعــدم تحقيق التوازن بــين الأدوار القيادية التي تتقلَّدها المرأة.

وهدفت **دراســة لينتنر (Lintner, 2008) بعنوان: «تعريف العلاقة بين إدراك المعلم للتمكين واستخدام المدير للنفوذ»:** إلى الإشارة إلى الحلقة المستمرة لجهود تحسين التعليم، وإلى أن هناك حاجة للمديرين في تقييم وإعادة تحديد أدوارهم القيادية بشــكل مســتمر. ويبدو أن التوقعات والمسؤوليات الملقاة على عاتق المدارس قد خلقت حاجة إلى القيادة في المدرســة؛ لكي تكون مشتركةً وموزعةً بين المدرسين والمديرين، وقد شاركت في هذه الدراسة ثلاث مدارس من مقاطعة ألاباما ,Alabama في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تمَّ تجميع ثلاثة أنواع من البيانات. الأولى: مقياس رأيهم في قائمة القائد كمقياس لوجهة نظر المعلمين عن نوع السلطة التي يمارسها المديرون، والثانية: مقياس مشاركة المدرسة في التمكين، والذي تمَّ اســتخدامه لقياس وجهات نظر المعلمين لمستوياتهم في التمكين. والثالثة: تمَّ استخدام الإجابة عن الأســئلة المفتوحة؛ وذلك للتعرف على تحديد مكونات العوائق والتســهيلات في تمكين المعلمين غير المذكورين في كل من مقياس مشاركة المدرسة في التمكين ومقياس رأيهم في قائمة سلطة القائد.

وتشــير البيانــات إلى أن أكــثر المعلمين مــن الأقاليم المشــاركة يدركــون أن مديريهم يعملــون انطلاقــاً من قاعدة النفــوذ الشرعية، وقد ذكر العديد مــن المعلمين أن مديريهم لا ينطلقون من قاعدة تفعيل النفوذ في سمات المكافأة والسمات القهرية. وهاتان السمتان هــما عــلى الأقل من بين القواعــد ذات التأثير المهم في تمكين المعلم، كما أن الســمات التي تمَّ اســتنباطها مــن التغذية الراجعة للمعلــم في التمكين تتمحور في الجــودة الضعيفة في الهيئة الإدارية، والمعايير، والتواصل، والقضايا الاجتماعية، والواجبات غير التدريسية. وقدَّم المعلمون عدداً من التعليقات الجيدة عن وجهة نظرهم في استخدام المدير للسُّلطة.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

مقدمة:

سوف يستعرض هذا الفصل المنهجية المستخدمة في الدراسة الميدانية؛ من حيث استعراض أهداف الدراسة، وأسئلة الدراسة، ومداخل البحث العلمي المُستَخدَمة، ووصف وتحديد مجتمع الدراسة، كما يتضمن الفصل شرحاً تفصيليًّا لأداة الدراسة المستخدمة، وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، إضافة إلى عرض للأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات التي تمَّ الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية، والإجابة عن تساؤلات الدراسة، واختبار فرضياتها من أجل تحقيق أهدافها.

أولاً: منهجية الدراسة:

يُقصَد بمنهجية الدراسة «الطريق المؤدية إلى الكشف عن الحقائق في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد العامة، تهيمن على سير العقل وتُحدِّد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة» (العساف، ٢٠٠٣م). وفيما يلي استعراض لأهداف الدراسة، والأسئلة البحثية التي تمَّ الإجابة عنها في الدراسة الميدانية:

١-١ أهداف البحث:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيس التالي: التعرف على أساليب إعداد واختيار وتطوير شاغلات المناصب القيادية النسائية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

١- التعرف على دور الأبعاد الإدارية، والأبعاد التنظيمية، والأبعاد السلوكية في إعداد القيادات الإدارية النسائية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

٢- التعرف على معايير اختيار القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض.

٣- التعرف على إجراءات اختيار القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض.

٤- التعرف على أساليب تطوير القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض.

٥- التعرف على الفروق الإحصائية بين آراء القيادات النسـائية؛ نحو إعداد واختيار وتطوير القيادات الإدارية باختلاف خصائصهن الديموغرافية.

١-٢ أسئلة البحث:

١- مـا هـو دور الأبعاد الإدارية، والأبعاد التنظيمية، والأبعاد السـلوكية في إعداد القيادات الإدارية النسائية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

٢- ما هي معايير اختيار القيادات الإدارية النسائية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

٣- ما هي إجراءات اختيار القيادات الإدارية النسائية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

٤- ما هي أساليب تطوير القيادات الإدارية النسائية المتبعة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

٥- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الدراسة (القيادات النسائية) باختلاف خصائصهن الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي، عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة) نحو إعداد القيادات الإدارية النسائية؟

٦- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الدراسة (القيادات النسائية) باختلاف خصائصهن الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي، عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة) نحو اختيار القيادات الإدارية النسائية؟

٧- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الدراسة (القيادات النسائية) باختلاف خصائصهن الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي، عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة) نحو تطوير القيادات الإدارية النسائية؟

١-٣ منهج البحث:

ولتحقيق أهداف الدراسـة وإجراءاتها تمَّ اسـتخدام المنهـج الوصفي التحليلي الذي يُعـرف بأنه «يصف الظاهرة المدروسـة وصفـاً كميًّا وكيفيًّا من خـلال جمع المعلومات

وتصنيفها، ومن ثَمَّ تحليلها وكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها تفسيراً كافياً، والوصول إلى اســتنتاجات عامة تســهم في فهم الحاضر وتشــخيص الواقع وأسبابه باستخدام المداخل التالية (العساف، ٢٠٠٣م):

١-٣-١ المدخل الوثائقي:

من خلال مراجعة المصادر الثانوية التي تشمل قواعد المعلومات المتوفرة في مركز ذكاء المعلومات في وزارة الخدمة المدنية، ومواقع شبكة الاتصالات العالمية، والمقالات والأبحاث والرســائل العلميــة والكتب المؤلفة عن القيادة بشــكلٍ عام، وعن القيادة النســائية بشــكلٍ خاص، ولبناء الإطار النظري، واســتعراض الأدب الإداري في تعريف المتغيرات وتحديد أهميتها، إضافة إلى تقديم وصف الطرق والأســاليب التي يتمُّ من خلالهــا إعداد واختيار وتطوير القيادات بشــكلٍ عام في المملكة العربية الســعودية، وكذلك مراجعة التقارير والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث.

١-٣-٢ المدخل المسحي:

وذلك بالاعتماد على البيانات التي سيتمُّ جمعها بالاعتماد على أداة الدراسة (الاستبانة) التــي تمَّ تصميمها لأغراض هذه الدراســة وفقــاً للخطوات العلمية المتعــارف عليها، كما اعتمدت هذه الدراسة أيضاً على المنهج التحليلي الذي يتمُّ من خلاله الإجابة عن تساؤلات الدراســة، واختبار صحة فرضياتها، واســتخلاص نتائجها، إذ تمَّ تطبيق هذه الاســتبانة على القيادات النسائية في المناصب الإدارية العليا في المملكة العربية السعودية.

ثانياً: مصادر البيانات الأولية:

وتتضمَّن المصادر الأولية البيانات والمعلومات والأفكار والحقائق الجديدة التي تكشف عنها الدراسات الميدانية، وفيما يلي وصف وتحليل للبيانات والمعلومات التي تمَّ جمعها من المصادر الرسمية، والإحصائيات الســنوية المنشورة في وزارة الخدمة المدنية، والهيئة العامة للإحصــاء. وللتعرف على إعداد واختيار وتطوير القيادات النســائية في الأجهزة الحكومية، ســوف نســتعرض في هذا الجزء بعض البيانات والمعلومات الإحصائية عن توظيف المرأة في القطاع الحكومي بشكلٍ عام، والقيادات النسائية بشكلٍ خاص.

٢-١ المرأة العاملة في القطاع الحكومي:

بنـاءً عـلى البيانات التي تمَّ الحصـول عليه من مركز ذكاء الأعـمال في وزارة الخدمة المدنية للأعوام ١٤٣٥هـ إلى ١٤٣٩هـ وحسـب تقرير تمكين القيادات النسائية في الخدمة المدنية (الزومان، والعتيبي، ٢٠١٨) تبيَّن أن تمثيل المرأة في وظائف الخدمة المدنية لم يكن على المستوى المطلوب بشكلٍ عام، في حين كان هناك غياب كبير لدور المرأة في المستويات الوظيفيـة العليا والمناصب القيادية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجداول والإحصائيات في الجزء التالي:

جدول رقم (١)

تمثيل المرأة السعودية في وظائف الخدمة المدنية

	الإناث		الذكور		الإجمالي	
الجنسية	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
سعودي	٤٧٢,٢٤٧	٪٣٨,٩٥	٦٨٥,٣٤٥	٪٥٦,٥٣	١,١٥٧,٥٩٢	٪٩٥,٤٨
غير سعودي	٢٧,٠٩٧	٪٢,٢٤	٢٧,٦٤٥	٪٢,٢٨	٥٤,٧٤٢	٪٤,٥٢
الإجمالي	٤٩٩,٣٤٤	٪٤١,١٩	٧١٢,٩٩٠	٪٥٨,٨١	١,٢١٢,٣٣٤	٪٠,٠٠١

يوضح جدول رقم (١) أن عدد النسـاء السـعوديات في وظائـف الخدمة المدنية أو ما يعادلها من السلالم الوظيفية الأخرى (٤٧٢,٢٤٧) موظفة، بنسبة تمثل ٣٩٪ من إجمالي عدد الموظفين (١,١٥٧,٥٩٢).

وحيث إن نسـبة ٣٩٪ من إجمالي عدد الموظفين تُعدُّ نسـبة مقبولة في التوظيف في الوطن العربي بشكل عام؛ فإن هذه النسبة تعكس مجموعة وظائف محددة، وبالرجوع إلى البيانات الأولية ومقارنة نسبة توظيف النساء في القطاع الحكومي مع نسبة توظيف النسـاء حسب مجموعة الوظائف النوعية؛ تبيَّن أن هذه النسبة تمركزت بشكلٍ كبير في الوظائف التعليمية، ويوضح الجدول التالي نسبة توزيع النساء في الوظائف النوعية.

جدول رقم (٢)

توزيع المرأة العاملة السعودية في الأجهزة الحكومية حسب المجموعات النوعية

المجموعة النوعية	عدد الإناث	النسبة من إجمالي عدد الإناث	الترتيب
الوظائف التعليمية	٢٩٤٣٩٤	٪٦٢,٣٤	١
الوظائف الإدارية المعاونة	١٠١٢٢٠	٪٢١,٤٣	٢
الوظائف الفنية والفنية المساعدة	٣٣٠٩٤	٪٧,٠٠	٣
غير محدد	١٣٩٩٧	٪٢,٩٦	٤
الوظائف التخصصية	١٣٢٤٠	٪٢,٨٠	٥
الوظائف الثقافية والاجتماعية	٥٨٧٠	٪١,٢٤	٦
وظائف العمليات	٥٥٣٤	٪١,١٧	٧
الوظائف الإدارية والمالية	٤٢٦٨	٪٠,٩	٨
الوظائف الدينية	٤١٩	٪٠,٠٩	٩
الوظائف الحرفية	١٠٣	٪٠,٠٢	١٠
الوظائف الدبلوماسية	١٠٨	٪٠,٠٢	١١
الإجمالي	٤٧٢,٢٤٧	٪١٠٠	

يوضح الجدول رقم (٢) المرأة العاملة السعودية في الأجهزة الحكومية حسب المجموعات النوعية؛ إذ إن الغالبية العظمى من توظيف النساء في الخدمة المدنية تتمركز في الوظائف التعليمية؛ إذ بلغت النسبة (٦٢,٣٤٪) من النسبة الكلية للموظفات السعوديات يعملن في وظائف تعليمية، ثم يليها الوظائف الإدارية المعاونة بنسبة (٢١,٤٣ ٪). في حين أن الوظائف المالية والإدارية والدينية والدبلوماسية جاءت نسبة التوظيف في هذه المجموعات قليلة، وهي على التوالي (٠,٩٪، ٠,٠٩٪، ٠,٠٢٪). والجدول يوضح تمركز المرأة في الوظائف التعليمية بشكل كبير، ويليها الوظائف الإدارية المعاونة؛ في حين أن فرص التعيين على المجموعات الوظيفية الأخرى تكاد تكون محدودة أو مقتصرة على فئة الرجال، وإن كان

هناك من المؤهلات من النساء لشغل هذه الوظائف، على سبيل المثال لا الحصر، الوظائف الإدارية والمالية. وللتعرف على نسبة توظيف النساء حسب الجهات الحكومية نجد أن الجدول التالي رقم (٣) يوضح توزيع المرأة العاملة السعودية في الوظائف حسب الجهات الحكومية كما يلي:

جدول رقم (٣)

توزيع المرأة العاملة السعودية في الوظائف حسب الجهات الحكومية

تصنيف الجهات الحكومية	العدد	نسبة التوظيف في الجهة من العدد الإجمالي لموظفات الدولة
وزارة التعليم	٤١٥,٥٩٦	٨٣,٢٣٪
وزارة الصحة	٦٤,٧١٢	١٢,٩٦٪
وزارة العمل والتنمية الاجتماعية	٧٢٩٩	١,٤٦٪
وزارة الداخلية	٤٢٤٠	٠,٨٥٪
وزارة الدفاع	١٣٩٤	٠,٢٨٪
المؤسسات الحكومية	١٠٨٩	٠,٢٢٪
وزارة الشؤون البلدية والقروية	٩٨٤	٠,٢٠٪
الرئاسات العامة الدينية	٦٩٣	٠,١٤٪
الهيئات العامة	٦١٤	٠,١٢٪
رئاسة الاستخبارات العامة	٥٢٢	٠,١٠٪
وزارة الحرس الوطني	٥١٣	٠,١٠٪
وزارة المالية	٤٥١	٠,٠٩٪
مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية	٢١١	٠,٠٤٪

تصنيف الجهات الحكومية	العدد	نسبة التوظيف في الجهة من العدد الإجمالي لموظفات الدولة
وزارة الخدمة المدنية	٢٠٧	٪٠,٠٤
وزارة الخارجية	١٧٤	٪٠,٠٣
معهد الإدارة العامة	١٧٣	٪٠,٠٣
وزارة التجارة والاستثمار	٧٥	٪٠,٠٢
وزارة الثقافة والإعلام	٧٠	٪٠,٠١
مجلس الشورى	٦٢	٪٠,٠١
رئاسة أمن الدولة	٥٥	٪٠,٠١
ديوان المظالم	٥٤	٪٠,٠١
وزارة الاقتصاد والتخطيط	٢٦	٪٠,٠١
مكتبة الملك فهد الوطنية	٢٦	٪٠,٠١
وزارة البيئة والمياه والزراعة	٢١	٪٠,٠٠
دارة الملك عبد العزيز	١٩	٪٠,٠٠
وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد	١٥	٪٠,٠٠
معهد الأمير سعود الفيصل للدراسات الدبلوماسية	١٠	٪٠,٠٠
وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات	٩	٪٠,٠٠
وزارة النقل	٨	٪٠,٠٠
الثروة المعدنية	٧	٪٠,٠٠
مشاريع حكومية	٦	٪٠,٠٠

تصنيف الجهات الحكومية	العدد	نسبة التوظيف في الجهة من العدد الإجمالي لموظفات الدولة
وزارة العدل	٢	٪٠,٠٠
وزارة الطاقة والصناعة والثروة المعدنية	٢	٪٠,٠٠
الصناديق العامة	٢	٪٠,٠٠
الديوان الملكي ومجلس الوزراء	٢	٪٠,٠٠
ديوان المراقبة العامة	١	٪٠,٠٠
الإجمالي	٤٩٩٣٤٤	٪١٠٠,٠٠

يُلاحَظ من الجدول رقم (٣) أن هناك انخفاضاً كبيراً جدًّا في نسبة وظائف النساء في عدد من القطاعات والوزارات، في حين تتمركز الغالبية العظمى من توظيف النساء السعوديات في وزارة التعليم؛ إذ بلغت نسبة التوظيف ٨٣,٢٪ من النسبة الكلية للنساء، تليها وزارة الصحة بنسبة ١٣٪، ويليها وزارة العمل والتنمية الاجتماعية ١,٥٪ لتصل هذه النسبة إلى الصفر في بعض الجهات الحكومية. وعلى الرغم من الاستقلال الإداري والمالي للمؤسسات والهيئات الحكومية؛ فإن نسبة توظيف السعوديات في هذه الجهات يعد منخفضاً مقارنة بالعدد الكُلِّي للموظفات في القطاع الحكومي كما هو موضح في الجدول رقم (٣)؛ إذ يُلاحَظ أن عدد الموظفات في المؤسسات الحكومية يبلغ (١٠٨٩) موظفة بنسبة تبلغ ٠,٢٢٪، في حين أن عدد الموظفات في الهيئات الحكومية يبلغ (٦١٤) موظفة بنسبة تبلغ ٠,١٢٪. وعلى الرغم من تَوجُّه المملكة العربية السعودية نحو الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية، وتحقيق تكافؤ الفرص للعمل بين الجنسين؛ فإنه يُلاحَظ أن المرأة لم يكن لها نصيب عادل في التعيين في بعض الوزارات والجهات الحكومية؛ إذ وصلت نسبة التوظيف إلى الصفر مقارنةً بالرجل في بعض الجهات الحكومية.

٢-٢ القيادات النسائية في القطاع الحكومي:

يشير دليل تصنيف الوظائف الصادر عن وزارة الخدمة المدنية إلى وجود مجموعة نوعية مستقلة للوظائف القيادية العليا والإشرافية المتوسطة والمباشرة، بحيث تتضمن مجموعة

كبيرة من سلاسل الفئات الإشرافية المتنوعة، وتغطي المراتب الوظيفية من (١١-١٥) باعتبارها المستوى الأعلى للسلم الوظيفي (وزارة الخدمة المدنية، ٢٠١٤). وبالرجوع إلى البيانات التي تمَّ الحصول عليها من مركز ذكاء الأعمال في الخدمة المدنية جدول رقم (٤) عن نسبة توزيع القيادات الإدارية حسب المراتب وما يعادلها من السلالم الوظيفية الأخرى تبيَّن التالي:

جدول رقم (٤)

توزيع الوظائف القيادية (الرجال والنساء) في المراتب الحادية عشرة وما فوق، وما يعادلها من السلالم الوظيفية الأخرى في الجهات الحكومية

عدد الرجال	النسبة	عدد النساء	النسبة	المجموع الكلي	النسبة
٢٧,٥٣١	٨٨,٩٤٪	٣٤٢٥	١١,٠٦٪	٣٠,٩٥٦	١٠٠,٠٠٪

كما هو مُوضَّح في الجدول رقم (٤) يبلغ العدد الكُلِّي للوظائف القيادية المصنفة حسب دليـل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية في المراتب الحادية عشرة وما فوق، وما يعادلها من السلالم الوظيفية الأخرى في الجهات الحكومية (٣٠,٦٥٩) وظيفة، يمثل شغل الرجال لها نسبة ٨٩٪، ونسبة النساء ١١٪.

ويبين الجدول رقم (٥) نسـبة توزيع (النسـاء) في المراتب الحادية عشرة وما فوق، وما يعادلها من السلالم الوظيفية الأخرى في الجهات الحكومية حسب المجموعات النوعية.

جدول رقم (٥)

توزيع (النساء) في المراتب الحادية عشرة وما فوق، وما يعادلها من السلالم الوظيفية الأخرى في الجهات الحكومية حسب المجموعات النوعية

المجموعة النوعية	المرتبة	العدد	النسبة	الترتيب
الوظائف التعليمية	أستاذ	٤٧٠	١,٥٢٪	١
	أستاذ مشارك	١٤٢٣	٤,٦٠٪	
الوظائف التخصصية	الحادية عشرة فما فوق	١٣١٠	٤,٢٣٪	٢

المجموعة النوعية	المرتبة	العدد	النسبة	الترتيب
الوظائف الإدارية والمالية	الحادية عشرة فما فوق	٥٩	٠,١٩٪	٣
الوظائف الثقافية والاجتماعية	الحادية عشرة فما فوق	٥٠	٠,١٦٪	٤
وظائف العمليات	الحادية عشرة فما فوق	٤٤	٠,١٤٪	٥
الوظائف الإدارية المعاونة	الحادية عشرة فما فوق	٢٣	٠,٠٧٪	٦
غير محدد	الحادية عشرة فما فوق	١٨	٠,٠٦٪	٧
الوظائف الفنية والفنية المساعدة	الحادية عشرة فما فوق	٦	٠,٠٢٪	٨
الوظائف الدبلوماسية	الحادية عشرة فما فوق	٢	٠,٠١٪	٩
الوظائف الحرفية	الحادية عشرة فما فوق	١	٠,٠٠٪	١٠
الوظائف الدينية	الحادية عشرة فما فوق	١	٠,٠٠٪	١١
الإجمالي		٣٤٢٥	١١,٠٦٪	

في الجدول رقم (٥) توزيع (النســاء) في المراتب الحادية عشر وما فوق، وما يعادلها من السلالم الوظيفية الأخرى في الجهات الحكومية حسب المجموعات النوعية، وعلى الرغم من أنه لا يُوجَد وظيفة نوعية مستقلة للقيادات الإدارية يتمُّ التعيين عليها خلال مدة التكليف في المناصب الإدارية العليا؛ فإنه يصعب تتبُّع القيادات الإدارية العليا في وظائفهن المختلفة المثبتــات عليهــا، حتى وإن كُنَّ على مناصب قيادية. إذ نجــد في الجدول رقم (٥) أن عدد النساء في الوظائف القيادية يبلغ (٣٤٢٥) سيدة؛ غير أنَّ هذا العدد لا يعكس الواقع الفعلي للقيــادات النســائية؛ فقد تضمَّن هذا العدد فئات وظيفيــة مصنفة على أنها وظائف عليا؛ ولكــن ليس بالضرورة على أنها وظائف قيادية هيكلية، مثل النســاء المعيَّنات على وظائف تعليمية، مثل: وظائف أســاتذة الجامعات في التعليم العالي؛ إذ يبلغ عددهن على وظائف أســتاذ (٤٧٠)، ويبلغ عدد المعيَّنات على وظائف أستاذ مشارك (١٤٢٣) بنسبة تمثل ٦,١٢٪ من نســبة المجموع الكلي للوظائف النســائية في المرتبة الحادية عشرة وما فوق، والبالغة

(١١,٠٦٪). كــما أن الجدول يوضِّح المعيَّنات في الوظائــف المختلفة وعلى المراتب الحادية عشرة؛ ولكــن ليس بالضرورة مَنْ تحصل على المرتبة الحادية عشرة وما فوق هي معيَّنة أو مُكلَّفــة في منصــب قيادي. وفيما يلي جدول رقم (٦) مقارنة بين توزيع (الرجال والنســاء) في المراتــب الحاديــة عشرة وما فوق، وما يعادلها من الســلالم الوظيفية الأخرى في الجهات الحكومية حسب المجموعات النوعية.

جدول رقم (٦)

مقارنة بين توزيع (الرجال والنساء) في المراتب الحادية عشرة وما فوق، وما يعادلها من السلالم الوظيفية الأخرى في الجهات الحكومية حسب المجموعات النوعية

المجموعات النوعية	النساء		الرجال	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة
الوظائف الإدارية والمالية	٥٩	٠,١٩٪	٥٥٧٣	١٨,٠٠٪
الوظائف الإدارية المعاونة	٢٣	٠,٠٧٪	١٢٣٩	٤,٠٠٪
الوظائف التخصصية	١٣١٠	٤,٢٣٪	٩٧٦٩	٣١,٥٦٪
الوظائف التعليمية	١٩١١	٦,١٧٪	٦٠٤٩	١٩,٥٤٪
الوظائف الثقافية والاجتماعية	٥٠	٠,١٦٪	٨٧٤	٢,٨٢٪
الوظائف الدبلوماسية	٢	٠,٠١٪	٤٩٥	١,٦٠٪
الوظائف الدينية	١	٠,٠٠٪	٣٥٤	١,١٤٪
وظائف العمليات	٤٤	٠,١٤٪	١٦٠٩	٥,٢٠٪
الوظائف الفنية والفنية المساعدة	٦	٠,٠٢٪	١١٩٧	٣,٨٧٪
الوظائف الحرفية	٠	٠,٠٠٪	٢٣	٠,٠٧٪
غير محدد	١٨	٠,٠٦٪	٢٥١	٠,٨١٪
المجموع الكلي	٣٤٢٥	١١,٠٦٪	٢٧,٥٣١	٨٨,٩٤٪

يوضــح الجدول رقم (٦) مقارنة بين توزيع (الرجال والنســاء) في المراتب الحادية عشرة وما فوق، وما يعادلها من السلالم الوظيفية الأخرى في الجهات الحكومية حسب المجموعات

النوعيــة؛ إذ حصلت المرأة على نســبة منخفضة جدًّا مقارنة بالرجــل في الوظائف القيادية للمراتب الحادية عشرة وما فوق، وما يعادلها من الســلالم الوظيفية الأخرى وفقاً لتصنيف المجموعات النوعية للوظائف. وعلى الرغم أن نسبة كبيرة من النساء معيَّنات على وظائف تعليميــة وإدارية معاونة كما تمَّ ذكره في جــدول (٢)؛ فإن المرأة لم يكن لها نصيب كبير في القيــادة أو الحصول على مناصب عليا؛ فنجد أن نســبة توزيع النســاء في المراتب الحادية عشرة وما فوق في الوظائف التعليمية بلغت ٦,١٧٪ مقابل ١٩,٥٤٪ للرجل على نفس هذه الوظائف، يليها الوظائف التخصصية بنســبة ٤,٢٣٪ للمــرأة مقابل ٣١,٥٦٪. أما الوظائف الإدارية والمالية بلغت نســبة توزيع النساء في المراتب العليا ٠,١٩٪ مقابل ١٨,٠٠٪ للرجل. في حين كان غياب القيادات النسائية والمراتب العليا في بعض الوظائف الدينية والحرفية على نســبة صفر٪ من هذه الوظائف، تليها الوظائف الدبلوماســية على ٠,٠١٪، يليها الوظائف الفنية والفنية المساعدة بنسبة ٠,٠٢٪.

جدول رقم (٧)

مقارنة توزيع (الرجال والنساء) في المراتب العليا الوظيفية

المرتبة	النساء		الرجال	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة
مرتبة وزير	صفر	٠,٠٠٪	١١٩	١٠٠,٠٠٪
المرتبة الممتازة	١	٠,٧٢٪	١٣٨	٩٩,٢٨٪
المرتبة ١٥	٢	٠,٦٥٪	٣٠٥	٩٩,٣٥٪
المرتبة ١٤	٩	١,٨٩٪	٤٦٦	٩٨,١١٪
المرتبة ١٣	١٣	٠,٧٤٪	١٧٤٦	٩٩,٢٦٪
المرتبة ١٢	٣٣	١,٢٠٪	٢٧١١	٩٨,٨٠٪
المرتبة ١١	١١٢	٢,٤٨٪	٤٤١٠	٩٧,٥٢٪

يبيِّن الجدول رقم (٧) مقارنة بين توزيع الرجال والنساء من حيث المراتب الوظيفية العليا؛ إذ تُظهر إحصائيات وزارة الخدمة المدنية فروقاً كبيرة في نســبة توزيع الرجال والنســاء على الوظائف القيادية؛ إذ تتراوح نِسَــب تعيين النســاء في المراتب العليا ما بين (صفر٪ إلى ٢,٤٪)،

مقابــل نســبة تعيين الرجال على نفس هذه المراتب والتي تصــل من (٩٧٪ إلى ١٠٠٪). إذ يوضِّح الجدول أن النســاء لم تشــغل مرتبة وزير حتى الآن مقارنة بـ (١١٩) مرتبة وزير من الرجال وبنســبة ١٠٠٪، في حين أن المرتبة الممتازة تشغلها سيدة واحدة مقابل (١٣٨) رجلاً على نفس المرتبة وبنسبة ٩٩,٢٪. يليها المرتبة الخامسة عشرة والتي تشغلها سيدتان مقابل (٣٠٥) رجال على نفس المرتبة وبنسبة ٩٩,٣. وتؤكد بيانات وزارة الخدمة المدنية انخفاض الوظائف القيادية للنساء في المراتب العليا من المرتبة الحادية عشرة إلى المرتبة الرابعة عشرة والتي تتراوح ما بين (٧٤٪ إلى ٢,٤٪) مقابل تعيين الرجل على هذه المراتب نفسها.

كما يُلاحَظ أن هناك وظائف قيادية لم تصل لها المرأة في القطاع الحكومي حتى تاريخه، ويُوضِّح الجدول رقم (٨) بعض هذه الوظائف.

جدول رقم (٨)

بعض الوظائف العليا التي لم تصل لها المرأة في القطاع الحكومي في المملكة

مسمى الوظيفة	رجال	نساء
وزير	١١٩	١
سفير	٧٤	صفر
وزير مفوض	١٦٠	صفر
وظائف التحقيق والادعاء العام (رئيس دائرة تحقيق وادعاء، وكيل رئيس دائرة تحقيق وادعاء، محقق أ، محقق ب)	١٧٧٨	صفر
وظائف القضاء (رئيس محكمة، وكيل محكمة، قاضي)	١٥٢٢	صفر

يوضح الجدول رقم (٨) بعض الوظائف العليا، على سبيل المثال لا الحصر، والتي لم تصل لها المرأة في القطاع الحكومي حتى الآن، وهذه الوظائف (وزير، سفير، وزير مفوض، رئيس دائرة، رئيس بلدية، رئيس دائرة تحقيق وادعاء، رئيس محكمة، قاضي...وغيرها). وتعد مثل هذه الوظائف مشــغولة برجل على الرغم من توفُّر المؤهلات والمهارات والخبرات المطلوبة لدى النســاء في هذا المجال؛ فإنَّ الجانب الثقافي للمجتمع السعودي يغلُبُ عليه مثل هذه القرارات.

ووفقـاً لتقرير برنامج الأمم المتحدة الإنمـائي ,UNDP GEPA الصادر في يناير، ٢٠١٧م حـول مؤشرات القيادات النسـائية العالمي، يُوضِّـح الجدول رقم (٩) مقارنـةً بين المملكة العربية السـعودية وبقية دول مجلس التعاون الخليجي؛ إذ يُوضِّح الجدول أن نسبة تمثيل المرأة السعودية في مواقع صُنع القرار في الخدمة المدنية في العام (٢٠١٤م) بلغت صفراً٪.

جدول رقم (٩)

مقارنة المملكة مع دول مجلس التعاون الخليجي في المؤشرات العالمية للقيادات النسائية

العناصر	السعودية	البحرين	الكويت	قطر	الإمارات	عمان
عدد النساء في البرلمان مجلس النواب- مجلس الشورى	٣٠	٣	١	٠	٩	-
نسـبة النسـاء في البرلمـان مجلـس النـواب- مجلـس الشورى	٪١٩,٩	٪٢٢,٥	٪١,٥	٪٠	٪٢٢,٥	-
نسبة النساء في مواقع صنع القرار في الخدمة المدنية في (العام ٢٠١٤م)	٪٠	٪٤٥	N-A	٪١٢	N-A	٪٢١,٦

(تقرير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ,UNDP GEPA الصادر في يناير، ٢٠١٧م).

يوضح الجدول رقـم (٩) مقارنة المملكة مع دول مجلس التعاون الخليجي في مؤشرات تولي المناصب القيادية النسـائية؛ إذ يُبيِّن الجدول ارتفاع نسـبة التمثيل في البرلمان ومجلس الشـورى لدى دولة البحريـن والإمارات؛ بحيث تصـل إلى ٢٢,٥٪، تليهـا المملكة العربية السعودية بنسبة ١٩,٩٪، في حين أن قطر وصلت نسبة التمثيل في البرلمان إلى (صفر).

وعلى الرغم من ارتفاع نسـبة مشـاركة المرأة السـعودية في مجلس الشورى؛ فإن نسبة النسـاء في مواقع صُنع القرار في الخدمة المدنية لعام (٢٠١٤م) كانت صفراً٪ مقارنةً بدولة البحرين، والتي وصلت نسبة مشاركة النساء في مواقع القرار في الخدمة المدنية إلى ٤٥٪.

غير أنه تجدر الإشـارة إلى أنه من تاريخ ٢٠١٧ إلى ٢٠١٨م صدرت سلسـلة من المراسيم والأوامر الملكية والقـرارات الرامية الي تعزيز مكانة المرأة في المجتمع، ومن هذه القرارات: تعيين مسـاعد رئيس بلديـة محافظة الخبر لتقنية المعلومات، ومتحدث باسـم السـفارة

السعودية بواشنطن، ونائب لوزير العمل والتنمية الاجتماعية؛ إضافة إلى تعيين عميدة لمركز الطالبات في جامعة الإمام، و ١٤ سيدةً سعودية للعمل وكيلات للجامعات لشؤون الطالبات، وانتخاب رئيسة للجنة الوطنية للإحصاء بمجلس الغرف التجارية، ونائبتين للرئيس، وثلاث عضوات في مجلس الهيئة العامة للثقافة. إضافة إلى تعيين ثلاث سيدات كرؤساء لعدد من البلديات التابعة لأمانة محافظة جدة.

ثالثاً: مجتمع الدراسة:

تكوَّن مجتمع الدراسة من جميع القيادات النسائية شاغلات المناصب القيادية الإدارية العليا (وكيل وزارة، وكيل مساعد، مدير عام، نائب مدير عام، مديرات إدارات) أو ما يعادلها من المشمولات بسلالم رواتب؛ خاصة التابعات لنظام الخدمة المدنية في مختلف الأجهزة الحكومية النسائية المركزية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. ويرجع اختيار مدينة الرياض؛ لكونها تضم كافة أنواع الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية والتي يُوجَد بها أقسام أو فروع أو مكاتب نسائية.

ووفقاً للإحصائية الصادرة من مركز ذكاء الأعمال بوزارة الخدمة المدنية (١٤٣٨-١٤٣٩هـ) يبلغ عدد الجهات التي لديها قطاعات نسائية في مدينة الرياض (٤٠) جهازاً حكوميًّا. وتمَّ التواصل مع مسؤولي الموارد البشرية في هذه الجهات للتأكد من وجود وظائف قيادية نسائية عليا، وتمَّ استبعاد أربع جهات منها لعدم وجود تلك الوظائف لتصبح (٣٦) جهازاً حكوميًّا، وتمَّ حصرٌ شاملٌ لمجتمع الدراسة الحالي وهن شاغلات المناصب القيادية الإدارية العليا (نائب وزير، وكيل وزارة، وكيل مساعد، مدير عام، نائب مدير عام، مدير فرع، مشرف عام) أو ما يعادلها من المشمولات بسلالم رواتب خاصة التابعات لنظام الخدمة المدنية، وأصبح إجمالي عدد القيادات النسائية على الوظائف الهيكلية في التنظيم الإداري في الجهاز الحكومي (٧٥) قيادية في (٣٦) جهازاً حكوميًّا.

ولكن عند توزيع الاستبانات على أفراد المجتمع كانت نسبة العائد من الاستبانات ٦٧٪، وبالتالي أصبحنا نتعامل مع العينة وليس المجتمع كاملاً لعدم كفاية عدد الأفراد في كل فئة. وبالنظر إلى خصائص العينة؛ فإن هذه العينة تعد ممثلة تمثيلاً جيداً للمجتمع. وعليه يمكن هنا التعميم من العينة إلى المجتمع عند عمل الاختبارات الإحصائية.

رابعاً: أداة الدراسة:

تمَّ بناء الاستبانة لجمع المعلومات الميدانية والتي تمَّ تطويرها خصيصاً لأغراض هذه الدراسة؛ وذلك بالاعتماد على الإطار النظري والدراسات السابقة، والاستعانة بالباحثين والمتخصصين في مجال القيادة الإدارية؛ للحصول على البيانات الأولية اللازمة لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة في مجال إعداد واختيار وتطوير القيادات الإدارية. وتتكوَّن أداة الدراسة من أربعة أجزاء: الجزء الأول: يعكس البيانات الأولية للمشاركات في الدراسة، وتضمَّنَت أسئلة عن الجهة والعمر والمؤهل التعليمي وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي والحالة الاجتماعية وعدد الدورات التدريبية. والجزء الثاني: يتضمن فقرات عن إعداد القيادات النسائية، ويتكون من (٢١) عبارة موزعة على خمسة أبعاد، وهي: تمكين القيادات النسائية، الثقافة التنظيمية للتمكين، خطة بناء القيادات، المسار الوظيفي، تقييم الأداء، تحفيز القيادات، التعلم الذاتي. أما الجزء الثالث: يحتوي على معايير وإجراءات اختيار القيادات النسائية، ويتكون من (١٣) سؤالاً موزعةً على بُعدَين وهما: معايير اختيار القيادات، آليات اختيار القيادات. والجزء الرابع: يتضمن فقرات عن تطوير القيادات النسائية، ويتكوَّن من (١٦) سؤالاً موزعةً على أربعة أبعاد وهي: المشاركة في اللجان العليا وفِرق العمل، التدريب على القيادة، ظروف عمل متطوِّرة، والتغذية الراجعة. وقد وُزِّعَت فقرات الاستبانة وعددها (٥٠) لتشمل جميع المتغيرات الرئيسة للدراسة.

خامساً: صدق وثبات أداة الدراسة:

استخرجت دلالات صدق أداة الدراسة للتأكد من أن أداة الدراسة تقيس ما وضعت لقياسه، وذلك على النحو الآتي:

٥-١ الصدق الظاهري:

عُرِضت أداة الدراسة على عددٍ من المتخصصين في مجال القيادة الإدارية في العديد من الجامعات السعودية والمختصين في معهد الإدارة العامة؛ وذلك لمعرفة مدى ملاءمة الفقرات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، وانتمائها للقيمة التي وضعت ضمنها، وصلاحية الفقرات لغويًّا. ولقد تمَّ الأخذ بملاحظات المحكِّمين وآرائهم، وتمَّ إعادة صياغة بعض الفقرات في ضوء هذه الملاحظات، وتمَّ حذف وإضافة بعض الفقرات في هذه المرحلة.

٢-٥ صدق البناء:

للتحقُّق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة؛ تمَّ استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين كل عبارة والدرجة الكُليَّة للبُعد المنتمية له، وكذلك بين كل بُعد والدرجة الكلية للمحـور المنتميـة إليه، وكانت النتائج أن جميع عبارات الاسـتبانة كانـت صادقة وتقيس الهدف الذي وضعت من أجله. كما توضحها الجداول التالية:

جدول رقم (١٠)

معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه

المحور	البعد	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
إعداد القيادات الإدارية النسائية	تمكين القيادات	١	٠,٨٥٧**	٣	٠,٧٤٨**
		٢	٠,٧٥٣**		
	الثقافة التنظيمية للتمكين	٤	٠,٨٤٢**	٦	٠,٨٩٥**
		٥	٠,٩٠٢**		
	خطة بناء القيادات	٧	٠,٨٧٧**	٩	٠,٨٢٦**
		٨	٠,٨٧٢**		
	المسار الوظيفي	١٠	٠,٧٨٧**	١٢	٠,٨٠٥**
		١١	٠,٨٣٣**		
	تقييم الأداء	١٣	٠,٧٩٢**	١٥	٠,٨٩٧**
		١٤	٠,٩٣٧**		
	التحفيز	١٦	٠,٨١٧**	١٨	٠,٦٤٢**
		١٧	٠,٧٥٥**		
	التعلم الذاتي	١٩	٠,٧٩٩**	٢١	٠,٧٤٢**
		٢٠	٠,٨٤٩**		
اختيار القيادات النسائية	معايير اختيار القيادات	٢٢	٠,٧٦٠**	٢٥	٠,٧٥٨**
		٢٣	٠,٥٦٩**	٢٦	٠,٧٣٩**
		٢٤	٠,٦٧٧**		
	إجراءات اختيار القيادات	٢٧	٠,٤٠٢**	٣١	٠,٧٢٢**
		٢٨	٠,٤٣٩**	٣٢	٠,٧٨٤**
		٢٩	٠,٨٣١**	٣٣	٠,٨٨٠**
		٣٠	٠,٨٣٦**	٣٤	٠,٨١٦**

المحور	البعد	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
تطوير القيادات النسائية	اللجان العليا وفِرَق العمل	٣٥	**٠,٨٧٠	٣٧	**٠,٧١٣
		٣٦	**٠,٨٨٢	٣٨	**٠,٨٦٧
	تدريب	٣٩	**٠,٨٥٠	٤١	**٠,٧٩٧
		٤٠	**٠,٩٢٦	٤٢	**٠,٨٨٩
	ظروف عمل متطورة	٤٣	**٠,٨٨٦	٤٥	**٠,٧٨٦
		٤٤	**٠,٨٤٧	٤٦	**٠,٩٠٥
	تغذية راجعة	٤٧	**٠,٧٧١	٤٩	**٠,٨١٠
		٤٨	**٠,٨٠٣	٥٠	**٠,٨١٣

** دالة عند (٠,٠١)

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه كانت موجبة ودالة احصائيًّا عند مستوى (٠,٠١). وتمَّ التأكد من صدق البناء عن طريق حساب معاملات ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة كل بُعد من الدرجة الكلية لكل محور من محاور الدراسة؛ فكانت النتائج لكل محور كما يلي:

جدول رقم (١١)

مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد محور إعداد القيادات النسائية والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه

المحور	البعد	معامل الارتباط
إعداد القيادات الإدارية النسائية	تمكين القيادات	**٠,٨٢٨
	الثقافة التنظيمية للتمكين	**٠,٨٩٤
	خطة بناء القيادات	**٠,٨٥٣
	المسار الوظيفي	**٠,٨٢٨
	تقييم الأداء	**٠,٧٤٨
	التحفيز	**٠,٦٨٤
	التعلم الذاتي	**٠,٧٩٦

** دالة عند (٠,٠١)

يبين الجدول رقم (١١) جميع معاملات ارتباط كل بُعد من أبعاد محور إعداد القيادات الإدارية النسـائية بالدرجة الكلية، وقد تراوحت بين (٠,٦٨٤) إلى (٠,٨٩٤)، وجميعها كانت موجبة ودالة إحصائيًّا عند مسـتوى (٠,٠١)، مما يعني توفُّـر الصدق البنائي للمحور الأول للاسـتبانة، تدل معاملات الارتباط الداخلية على قوة التماسـك الداخلي للمقياس، ومن ثَمَّ تحقَّق صدق البناء للاستبانة.

جدول رقم (١٢)

مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد محور اختيار القيادات النسائية والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه

المحور	البعد	معامل الارتباط
اختيار القيادات النسائية	معايير اختيار القيادات	**٠,٩٤٥
	إجراءات اختيار القيادات	**٠,٩٧٥

** دالة عند (٠,٠١)

أمـا فيما يتعلق بصدق البناء للمحور الثاني كما يتضح من الجدول رقم (١٢)، معاملات ارتبـاط كل بُعد من أبعاد محور اختيار القيادات النسـائية بالدرجة الكلية؛ فقد تراوحت بين (٠,٩٤٥) إلى (٠,٩٧٥)، وجميعها كانت موجبة ودالة إحصائيًّا عند مستوى (٠,٠١)؛ مما يعني توفُّر الصدق البنائي للمحور الثاني في الاستبانة، وتدل معاملات الارتباط الداخلية على قوة التماسك الداخلي للمقياس، ومن ثَمَّ تحقق صدق البناء للاستبانة.

جدول رقم (١٣)

مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد محور تطوير القيادات النسائية والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه

المحور	البعد	معامل الارتباط
تطوير القيادات النسائية	اللجان العليا وفرق العمل	**٠,٨٨٥
	تدريب	**٠,٩٣٦
	ظروف عمل متطورة	**٠,٩١٥
	تغذية راجعة	**٠,٩٠٩

** دالة عند (٠,٠١)

أما فيما يتعلق بصدق البناء للمحور الثالث كما يتضح من الجدول رقم (١٣) معاملات ارتبـاط كل بُعد من أبعاد محور تطوير القيادات النسـائية بالدرجة الكلية؛ فقد تراوحت بين (٠,٨٨٥) إلى (٠,٩٣٦)، وجميعها كانت موجبة ودالة إحصائيًّا عند مستوى (٠,٠١)؛ مما يعني توفُّر الصدق البنائي للمحور الثالث في الاسـتبانة، وتـدل معاملات الارتباط الداخلية على قوة التماسك الداخلي للمقياس، ومن ثَمَّ تحقُّق صدق البناء للاستبانة.

٥-٣ ثبات أداة الدراسة:

للتحقـق من ثبات الاسـتبانة تـمَّ إيجاد معاملات ثبـات ألفا كرونبـاخ لأبعاد ومحاور الاستبانة، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (١٤)

قِيَم معاملات الثبات لأبعاد ومحاور الاستبانة

المحور	البعد	معامل ألفا كرونباخ
إعداد القيادات الإدارية النسائية	تمكين القيادات	٠,٦٩٣
	الثقافة التنظيمية للتمكين	٠,٨٥٢
	خطة بناء القيادات	٠,٨٢١
	المسار الوظيفي	٠,٧٠٣
	تقييم الأداء	٠,٨٥٠
	التحفيز	٠,٦٨٧
	التعلم الذاتي	٠,٧١٢
	المحور ككل	٠,٩٣٥
اختيار القيادات النسائية	معايير اختيار القيادات	٠,٧٣٩
	إجراءات اختيار القيادات	٠,٨٦٦
	المحور ككل	٠,٩٠٥

المحور	البعد	معامل ألفا كرونباخ
تطوير القيادات النسائية	اللجان العليا وفِرَق العمل	٠,٨٥٦
	تدريب	٠,٨٨٦
	ظروف عمل متطورة	٠,٨٧٩
	تغذية راجعة	٠,٨١١
	المحور ككل	٠,٩٥٢

يبــين الجدول رقم (١٤) قيم معامــلات ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاور الاســتبانة، ويمكن القول بأن الأداة الحالية تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات؛ إذ جرى استخراج معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراســة الجديدة، بالاعتماد على معادلة ألفا كرونباخ ,Alpha Cronbach لكل قيمة من قيم أبعاد ومحاور الاســتبانة، وقد كانت معاملات الثبات لها مرتفعة، وهي نسب ثبات جيدة ومقبولة في البحوث والدراسات الإنسانية.

سادساً: إجراءات جمع البيانات:

بعــد التأكد مــن صدق وثبات الاســتبانة، قامت الباحثــة بتحويل الاســتبانة إلكترونيًّا وتطبيقها ميدانيًّا؛ من خلال إرسال الاستبانة عن طريق البريد الإلكتروني إلى مسؤولي الموارد البشرية في الجهات؛ لإرسالها للقيادات النسائية من خلال البريد الإلكتروني.

سابعاً: ترميز البيانات:

بعــد جمع البيانــات تمَّ فرزها وتحويل البيانات الوصفيــة إلى بيانات كمية، واعتمد في ترميز وحدات القياس على تدريج الاســتبانة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي ,Likert Scale، واحتسبت أوزان الفقرات على النحو التالي:

جدول رقم(١٥)

تدريج الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
٥ درجات	٤ درجات	٣ درجات	٢ درجات	١ درجات

تمَّ استخدام هذه الأوزان كوسيلة احتكام عند وصف البيانات، وقد تمَّ استخدام الوسط الحسابي الفرضي (٣) معياراً لقياس الدرجة المتحصل عليها لاستجابة أفراد العينة؛ وذلك ضمن التقدير اللفظي لأوزان الاستبيان الخمسة؛ إذ إن أعلى درجة في المقاييس المستخدمة هي (٥)، وأقل درجة فيها هي (١)، أي أن (٥+١=٦، ٦÷٢=٣)؛ ولذلك فإن الوسط الفرضي هو (٣). وتمَّ تقسيم مدى مقياس ليكرت إلى ثلاث فئات للتعليق على النتائج؛ على أساس أن القيمة المتوسطة في التوزيع الطبيعي تقع ضمن (١-٢) انحراف معياري عن متوسط الأعداد من (١) إلى (٥)، وهذه الفئات هي:

جدول رقم (١٦)

تدريج الخلايا للدلالة على متوسطات استجابات أفراد العينة حسب درجة الموافقة

الخلية	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
الأولى	من ٣,٧ إلى ٥	كبيرة
الثانية	من ٢,٤ إلى ٣,٦	متوسط
الثالثة	من ١ إلى ٢,٣	قليلة

ثامناً: أساليب المعالجة الإحصائية:

استخدمت الرُّزَم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science, SPSS) للإجابة عن أسئلة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

- التكرارات والنسب المئوية Frequencies, Percentages, للتعرُّف على خصائص عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية Means, Std. Deviation, لتحليل فقرات الاستبانة وترتيبها حسب أهميتها النسبية؛ بالاعتماد على متوسطاتها الحسابية للإجابة عن أسئلة الدراسة.

- معامل «ارتباط بيرســون ,Pearson Correlation» للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، وقياس الارتباط بين المتغيرات.
- معامل «ألفا كرونباخ ,Cronbach's Alpha» للتحقق من ثبات الاستبانة.
- اختبار «كروس كال ويلز ,Kruskal-Walls» لمعرفة دلالة الفروق بين أكثر من مجموعتين مستقلتين.

الفصل الرابع

تحليل بيانات الدراسة الميدانية

مقدمة:

سنلقي الضوء في هذا الفصل بشكل مفصل على عرض وتحليل البيانات التي تمَّ الحصول عليها من الدراسة الميدانية، وسيتمُّ في هذا الجزء التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية للقيادات النسائية المشاركة في الدراسة، ثم عرض وتحليل إجابات وآراء العينة عن أسئلة الدراسة على النحو التالي:

أولاً: تحليل نتائج الدراسة للخصائص الديموغرافية:

تعتمد الشخصية القيادية على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية التي تحكم على نجاح وفاعلية الدور القيادي بشكل عام، والقيادة النسائية بشكل خاص، وتعد شخصية القائد نتاج تفاعل لمجموعة المجالات الذاتية التي يتميز فيها الفرد عن غيره، وتكون مُوجَّهة نحو أهداف معينة، وقد تكون هذه الخصائص شخصية؛ كالعمر والمؤهلات العلمية والخبرات المهنية التي تؤهلها لأداء مهامها على الوجه المطلوب.

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للعمر:

جدول رقم (١٧)

توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة ٪
من ٣٠ إلى ٤٠ سنة	٩	١٨,٠
من ٤١ إلى ٥٠	٢٤	٤٨,٠
٥١ سنة فأكثر	١٧	٣٤,٠
المجموع	٥٠	١٠٠,٠

يوضــح الجدول رقم (١٧) توزيع القيادات النســائية وفقاً لأعمارهن، ويبين الجدول أن ٨٢٪ من أفراد العينة تجاوزت أعمارهن (٤٠) سنة، بينما كانت نسبة من أعمارهن أقل من (٤٠) هي ١٨٪، وهذا يدل أن الغالبية العظمى من الفئة العمرية للقيادات النســائية هي أكبر من (٤٠) سنة.

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجهة التابعة لها:

جدول رقم (١٨)

توزيع أفراد العينة حسب الجهة التي تعمل بها

الجهة	التكرار	النسبة ٪
وزارة	٣٨	٧٦,٠
مؤسسة عامة	٢	٤,٠
هيئة	٢	٤,٠
غير ذلك	٨	١٦,٠
المجموع	٥٠	١٠٠,٠

يتضح من الجدول رقم (١٨) توزيع القيادات النســائية وفقاً للجهة التي تعمل بها، ويبيِّن الجدول أن أغلب القيادات النســائية المشــاركة في الدراســة تعملن في الوزارات بنسبة ٧٦٪، يليها الجهات الحكومية بنسبة ١٦٪، يليها المؤسسات العامة والهيئات بنسبة ٤٪ على التوالي.

توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي:

جدول رقم (١٩)

توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة ٪
دبلوم	٢	٤,٠
بكالوريوس	١٥	٣٠,٠
ماجستير	١٥	٣٠,٠
دكتوراه	١٨	٣٦,٠
المجموع	٥٠	١٠٠,٠

من خلال الجدول رقم (١٩) توزيع القيادات النسـائية وفقاً للمؤهل العلمي، يتضح أن هناك تبايناً في المؤهلات العلمية لعينة الدراسة؛ إذ إن أكثر نسبة منهن حاصلات على درجة الدكتوراه بنسـبة مئوية مقدارها (٣٦٪)، كما كانت نسـبة حملة البكالوريوس والماجستير متساوية بمقدار (٣٠٪) لكل منهما، مما يعني أن المستوى التعليمي والتأهيلي لأفراد العينة هو مستوى عال.

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للخبرة:

جدول رقم (٢٠)

توزيع أفراد العينة وفقاً للخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة ٪
من ٥ إلى ١٠ سنوات	٤	٨,٠
من ١١ إلى ١٥	٨	١٦,٠
من ١٦ إلى ٢٠	١٢	٢٤,٠
٢١ سنة فأكثر	٢٦	٥٢,٠
المجموع	٥٠	١٠٠,٠

يبيِّن الجدول رقم (٢٠) توزيع القيادات النسائية وفقاً لسنوات الخبرة الوظيفية، إذ يبيِّن الجدول أن جميع أفراد العينة تجاوزت سـنوات خِبرتهن خمس سـنوات، وقد بلغت نسبة من تجاوزت خبرتهن الوظيفية أكثر من (٢١ سنة)، مقدار (٥٢٪) من أفراد العينة، في حين أن (٢٤٪) من أفراد العينة سنوات خبراتهن ما بين (١٦-٢٠) سنة، يليها (١٦٪) من أفراد العينة كانت سـنوات خبراتهن ما بين (١١ إلى ١٥) سـنة، في حين من بلغت خبراتهن من (٥-١٠) سنوات بلغت نسبتهن (٨٪) من أفراد العينة.

توزيع أفراد العينة وفقاً للمستوى الوظيفي:

جدول رقم (٢١)

توزيع أفراد العينة وفقاً للمنصب الوظيفي

المنصب	التكرار	النسبة ٪
مستوى أول	٣	٦,٠
مستوى ثان	١٥	٣٠,٠
مستوى ثالث	٣٠	٦٠,٠
أخرى	٢	٤,٠
المجموع	٥٠	١٠٠,٠

يبين الجدول رقم (٢١) توزيع القيادات النسائية وفقاً لمناصبهن القيادية حسب الهيكل التنظيمي في المنظمة، إذ أظهرت النتائج أن نسـبة (٦٠٪) من أفراد العينة يتولين المناصب القيادية على المستوى الثالث في الهيكل التنظيمي، يليها (٣٠٪) من القيادات على المستوى الثـاني من الهيكل التنظيمي، في حين حصلت الأقلية من القيادات على المناصب القيادية في المستوى الأول بنسبة (٦٪) من أفراد العينة. وهذا يوضح أن الغالبية العظمى من القيادات النسائية تتمركز في المستوى الثالث من المناصب القيادية الهيكلية.

توزيع أفراد العينة وفقاً للحالة الاجتماعية:

جدول رقم (٢٢)

توزيع أفراد العينة وفقاً للحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة ٪
عزباء	٧	١٤,٠
متزوجة	٣٥	٧٠,٠
مطلقة	٨	١٦,٠
المجموع	٥٠	١٠٠,٠

عــدد الــدورات في مجال القيادة لحالتهــن الاجتماعية، ويبين الجدول رقــم (٢٢) أن أغلب أفراد العينة متزوجات بنسبة تصل إلى (٧٠٪)، كما أن نسبة (١٦٪) من أفراد العينة مطلقات، ونسبة (١٤٪) غــير متزوجات، مما يعني أن الحالة الاجتماعية لا تقف عائقاً أمام وصول المرأة للوظائف القيادية أو أمام ممارستهن لمهامهن الوظيفية. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الربيعة، والحديثي، ٢٠١٨) في أن الحالة الاجتماعية لا تعد عائقاً للوصول إلى المناصب القيادية.

توزيع أفراد العينة وفقاً لعدد الدورات في مجال القيادة:

جدول رقم (٢٣)

توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات في مجال القيادة

عدد الدورات	التكرار	النسبة ٪
أقل من ٥	٢٤	٤٨,٠
من ٥ إلى ١٠	٢٠	٤٠,٠
أكثر من ١٠	٦	١٢,٠
المجموع	٥٠	١٠٠,٠

يتضح من الجدول رقم (٢٣) توزيع أفراد العينة حســب عدد الدورات في مجال القيادة أن ٤٨٪ من العينــة حصلــت على تدريب في مجال القيادة أقل من (٥) برامــج تدريبية، في حين أن ١٢٪ حصلن على أكثر من عشرة برامج تدريبية، وهذا يدل على أن القيادات النسائية حصلن على تدريب في مجال القيادة بتفاوت.

ثانياً: عرض وتحليل إجابات وآراء العينة عن أسئلة الدراسة:

يتضمــن هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراســة التي تمَّ التوصــل إليها من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، كما يلي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما هو دور الأبعاد الإدارية (التمكين، الثقافة التنظيمية للتمكين، خطة بناء وتهيئة القيادات) والأبعاد التنظيمية (تخطيط المسار الوظيفي، تقييم الأداء الوظيفي) والأبعاد الســلوكية (التحفيز، والتعلم الذاتي) في إعداد القيادات الإدارية النسائية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

وللإجابة عن هذا السـؤال؛ تمَّ حسـاب المتوسـطات الحسـابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجـات موافقة أفراد العينة؛ على العبارات المتعلقـة بإعداد القيادات الإدارية النسائية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (٢٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب

لدرجات موافقة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بإعداد القيادات الإدارية النسائية لبعد التمكين

البعد	الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
بعد التمكين	١	تتوفـر في المنظمـة برامـج إدارية تدريبيـة تتلاءم مـع طبيعة إعداد القيادات النسائية العاملة بها.	٢,٩٨	١,١٥٢	متوسطة
	٢	تمنـح المنظمة الصلاحيـات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية.	٢,٥٦	١,٠٣٣	متوسطة
	٣	تشجع المنظمة على تبادل الخبرات بين كافـة القيادات فيما بينهن؛ من خلال عقـد (اللقاءات الدورية، الاجتماعات المُجدوَلة، فِرق التركيز والنقاش...)	٣,٣٠	١,٠٩٣	متوسطة
		المتوسط العام للبعد	٢,٩٥	٠,٨٦١	متوسطة

يبيِّن الجدول رقم (٢٤) المتوسـطات الحسـابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات عنصر تمكين القيادات النسـائية في الخدمة المدنيـة كأحد الأبعاد الإدارية، وكانت درجة موافقة القيـادات على بعد التمكين بشـكل عام متوسـطة؛ وفقـاً للمقياس المعتمد في هذه الدراسـة، وبدرجة متوسط حسابي مقداره (٢,٩٥)، وانحراف معياري مقداره (٠,٨٦١). ويشير الجدول إلى أن الفقـرة رقـم (١) « تتوفر في المنظمة برامج إدارية تدريبية تتلاءم مع طبيعة إعداد القيادات النسـائية العاملـة بها» حصلت على أعلى نسـبة موافقـة لتمكين القيادات بدرجة متوسـطة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٨)، وانحراف معياري (١,١٥٢). يليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٣)

«تُشــجِّع المنظمة على تبادل الخبرات بين كافة القيادات فيــما بينهن؛ من خلال عقد (اللقاءات الدورية، الاجتماعات المُجدوَلة، فِرق التركيز والنقاش...)» التي حصلت على نسبة موافقة بدرجة متوســطة، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٠)، وانحراف معياري (١,٠٩٣). وأخيراً حصلت الفقرة رقم (٢) «تمنح المنظمة الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية» على أدنى نسبة موافقة لتمكين القيادات بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٦)، وانحراف معياري (١,٠٣٣).

وتــدل النتائــج أن هناك إجراءات وبرامــج لتمكين وإعداد القيادات مــن خلال التدريب ولكنها ليســت على المستوى المطلوب، كما أن تمكين القيادات النسائية في جانب منح صلاحية اتخــاذ القرارات جــاءت ضعيفة. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراســة (الربيعة، والحديثي، ٢٠١٨) في غيــاب التهيئة الوظيفية وغياب الصلاحيات، ودراســة (العطيوي، ومرعي، ٢٠١٨)، ودراسة (المنقاش، ٢١٠٧) في عدم وجود استقلالية ومنح صلاحيات للقيادات النسائية. في حين جاءت نتائج دراســة (التويجري، ٢٠١٤) في موافقة القيادات النســائية على توفُّر أبعاد تمكين القيادات مختلفة، إذ حصل بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات على درجة عالية من الموافقة.

الجدول رقم (٢٥):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات موافقة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بإعداد القيادات الإدارية النسائية لبعد الثقافة التنظيمية للتمكين

البعد	الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
بعد الثقافة التنظيمية لتمكين القيادات النسائية	٤	تقوم المنظمة على تشجيع التعاون بين كافة القيادات النسائية لتبادل الخِبرات فيما بينهن.	٣,٠٨	١,١٩٢	متوسطة
	٥	توجد في المنظمة قيم وممارسات داعمة لمفهوم إعداد القيادات النسائية.	٢,٨٤	١,١١٣	متوسطة
	٦	تحرص المنظمة على نــشر ثقافة تقبل المرأة المؤهلة كقائدة إدارية.	٣,١٦	١,٢٠١	متوسطة
		المتوسط العام للبعد	٣,٠٣	١,٠٢٨	متوسطة

يبيِّن الجدول رقم (٢٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات بُعد الثقافة التنظيمية لتمكين القيادات النسائية في الخدمة المدنية، وكانت نسبة موافقة القيادات على بُعد الثقافة التنظيمية بشكل عام متوسطة، بدرجة متوسط حسابي مقداره (٣,٠٣)، وانحراف معياري مقداره (١,٠٢٨). ويشير الجدول إلى أن الفقرة رقم (٦) « تحرص المنظمة على نشر ثقافة تقبل المرأة المؤهلة كقائدة إدارية » في المرتبة الأولى، إذ حصلت على أعلى نسبة موافقة بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,١٦)، وانحراف معياري (١,٢٠١). يليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٤) «تقوم المنظمة على تشجيع التعاون بين كافة القيادات النسائية لتبادل الخبرات فيما بينهن» التي حصلت على نسبة موافقة بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٨)، وانحراف معياري (١,١٩٢). وأخيراً حصلت الفقرة رقم (٥) «توجد في المنظمة قيم وممارسات داعمة لمفهوم إعداد القيادات النسائية» على أدنى نسبة موافقة للثقافة التنظيمية لتمكين القيادات بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٤)، وانحراف معياري (١,١١٣).

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الشويحات، ٢٠١٦) والتي تشير إلى تدني قناعات أصحاب القرار بتولي المرأة المناصب القيادية، ودراسة (دنلوب وآخرون، ٢٠١٥)، ودراسة (Cook & Glass, 2014) والتي تشير إلى وجود سقف زجاجي يعوق وصول المرأة إلى المناصب العليا نتيجة عوامل ثقافية وتنظيمية. كما أشارت دراسة (الطراونة، وأبو درويش، ٢٠١٣) إلى وجود معوقات مهنية تحول دون وصول المرأة إلى المواقع الإدارية العليا، كما تتفق أيضا مع دراسة (Longman et. al, 2018) في أهمية فهم جوانب أثر الثقافة التنظيمية على قرارات الترقي والتطلع الوظيفي للقيادة.

الجدول رقم (٢٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات موافقة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بإعداد القيادات الإدارية النسائية لبعد خطة بناء القيادات

البعد	الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
خطة بناء القيادات	٧	تُطبِّق المنظمة سياسات وإجراءات موحدة للجنسين (رجالاً- ونساء) منبثقة من خطتها لإعداد القيادات الإدارية داخلها.	٢,٦٤	١,١٠٢	متوسطة
	٨	توجد لدى المنظمة خطة واضحة للجنسين (رجالاً- ونساء) للترقي للمناصب القيادية المستقبلية.	٢,٤٦	١,٠١٤	متوسطة
	٩	تتوفر في المنظمة خطة لإعداد الصف الثاني من القيادات النسائية.	٢,٦٠	٠,٩٦٩	متوسطة
		المتوسط العام للبعد	٢,٥٧	٠,٨٨٤	متوسطة

يبيِّن الجدول رقم (٢٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات بُعد خطة بناء القيادات النسائية في الخدمة المدنية، وكانت نسبة موافقة القيادات على بُعد خطة بناء القيادات بشكل عام متوسطة، بدرجة متوسط حسابي مقداره (٢,٥٧)، وانحراف معياري مقداره (٠,٨٨٤). إذ حصلت الفقرة رقم (٧) «تطبق المنظمة سياسات وإجراءات موحدة للجنسين (رجالاً- ونساء) منبثقة من خطتها لإعداد القيادات الإدارية داخلها» على المرتبة الأولى، وبنسبة موافقة أعلى بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٤)، وانحراف معياري مقداره (١,١٠٢). يليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٩) «تقوم المنظمة على تشجيع التعاون بين كافة القيادات النسائية لتبادل الخبرات فيما بينهن» التي حصلت على نسبة موافقة بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٠)، وانحراف معياري (٠,٩٦٩). في حين حصلت الفقرة رقم (٨) «توجد لدى المنظمة خطة واضحة

للجنسين (رجالاً- ونساء) للترقي للمناصب القيادية المستقبلية» على أدنى نسبة موافقة بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٤٦)، وانحراف معياري مقداره (١,٠١٤).

وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة (Hassan & Silong, 2008) ودراسة (الطراونة، وأبو درويش، ٢٠١٣) ودراسة (الحارثي، والشمري، ٢٠١٤) في غياب الرؤية الإستراتيجية لبناء صفٍّ ثانٍ من القيادات، ودراسة (Hopkins et. al, 2008) في ضرورة وجود خطة واضحة لتنمية المهارات القيادية النسائية. في حين أشارت دراسة (Gipson et. al, 2017) إلى أن الرجل يُمنَح فرص تهيئة وإعداد أكثر من المرأة، وكذلك أشارت دراسة (Longman et. al, 2018) إلى أن هناك أوجه عدم مساواة بين الجنسين في المنظمات وزارة التعليم العالي.

الجدول رقم (٢٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات موافقة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بإعداد القيادات الإدارية النسائية لبعد المسار الوظيفي

البعد	الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
المسار الوظيفي	١٠	يتوفَّر في المنظمة مسار واضح للتعاقب الوظيفي لشاغلات المناصب القيادية النسائية.	٢,٢٦	٠,٨٢٨	قليلة
	١١	تستخدم المنظمة طرقاً منهجية لقياس قدرات واستعدادات الموظفات للقيام بمسؤوليات القيادة .	٢,١٤	٠,٧٢٩	قليلة
	١٢	يُطبَّق في المنظمة أسلوب التدوير الوظيفي بين الإدارات والأقسام لإكساب الموظفات الخبرات المختلفة في العمل.	٢,٦٤	١,١٣٩	متوسطة
		المتوسط العام للبعد	٢,٣٥	٠,٧٢٥	قليلة

يبيِّن الجدول رقم (٢٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات بُعد المسار الوظيفي للقيادات النسائية في الخدمة المدنية، وكانت نسبة موافقة القيادات على بُعد المسار الوظيفي بشكل عام قليلة، بدرجة متوسط حسابي مقداره (٢,٣٥)، وانحراف معياري مقداره (٠,٧٢٥). إذ حصلت الفقرة رقم (١٢) «يطبق في المنظمة أسلوب التدوير الوظيفي بين الإدارات والأقسام لإكساب الموظفات الخبرات المختلفة في العمل» على أعلى نسبة موافقة بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٤)، وانحراف معياري (١,١٣٩). يليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٩) «يتوفر في المنظمة مسار واضح للتعاقب الوظيفي لشاغلات المناصب القيادية النسائية» التي حصلت على نسبة موافقة بدرجة قليلة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٦)، وانحراف معياري (٠,٨٢٨). في حين حصلت الفقرة رقم (١١) «تستخدم المنظمة طرقاً منهجية لقياس قدرات واستعدادات الموظفات للقيام بمسؤوليات القيادة» على أدنى نسبة موافقة بدرجة قليلة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,١٤)، وانحراف معياري (٠,٧٢٩).

وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة (الحارثي، والشمري، ٢٠١٤) في أن التطبيق الفعلي للتعاقب القيادي أو تحديد المسار المهني ضعيف، كما اتفقت مع دراسة (المنقاش، ٢٠١٧) في أنه لا يوجد طرق وأساليب متعارف عليها في ترشيح القيادات، ولا يوجد أي مفاضلات وظيفية. كما أشارت (دراسة الربيعة، والحديثي، ٢٠١٨) إلى ضعف فرص النمو المهني للقيادات النسائية مقارنة بالرجل. كما اتفقت دراسة (دنلوب وآخرون، ٢٠١٥) على أن هناك تحيزاً جندريًّا يعوق المسيرة المهنية للمرأة.

الجدول رقم (٢٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات موافقة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بإعداد القيادات الإدارية النسائية لبُعد تقييم الأداء

البعد	الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تقييم الأداء	١٣	يتمُّ استخدام أسلوب تقييم الأداء بهدف الحصول على تغذية راجعة تدعم إعداد وتطوير الموظفات لتولِّي مناصب قيادية.	٢,٣٤	٠,٩١٧	قليلة
	١٤	يتمُّ تقييم أداء القيادات النسائية بناءً على أهداف واضحة محددة تقيس مهارات القيادة لديهن.	٢,٤٨	١,٠٥٤	متوسطة
	١٥	يتمُّ تقييم أداء القيادات النسائية في المنظمة بناءً على الجَدارات والمهارات القيادية.	٢,٥٤	١,٠٩٢	متوسطة
		المتوسط العام للبعد	٢,٤٥	٠,٨٩٨	متوسطة

يبين الجدول رقم (٢٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات بُعد تقييم الأداء للقيادات النسائية في الخدمة المدنية، وكانت نسبة موافقة القيادات على بُعد تقييم الأداء بشكل عام متوسطة، بدرجة متوسط حسابي مقداره (٢,٤٥)، وانحراف معياري مقداره (٠,٨٩٨). إذ حصلت الفقرة رقم (١٥) «يتمُّ تقييم أداء القيادات النسائية في المنظمة بناءً على الجَدارات والمهارات القيادية» على المرتبة الأولى بدرجة متوسطة لتقييم أداء القيادات، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٤)، وانحراف معياري (١,٠٩٢). يليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (١٤) «يتمُّ تقييم أداء القيادات النسائية بناءً على أهداف واضحة محددة تقيس مهارات القيادة لديهن» التي حصلت على نسبة موافقة بدرجة قليلة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٤٨)، وانحراف معياري (١,٠٥٤). في حين حصلت الفقرة رقم (١٣) «يتمُّ استخدام أسلوب تقييم الأداء بهدف الحصول على تغذية راجعة تدعم

إعداد وتطوير الموظفات لتولِّي مناصب قيادية» على أدنى نسبة موافقة لبُعد تقييم الأداء للقيادات النسائية بدرجة قليلة، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٣٤)، وانحراف معياري (٠,٩١٧).

وهذه النتائج تعكس ضعف عملية تقييم الأداء الوظيفي للقيادات في المنظمات الحكومية؛ مما يكون له الأثر السلبي على إعداد وتهيئة القيادات لتولي المناصب. وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (الحارثي، والشمري، ٢٠١٤) على عدم توفُّر تقييم أداء موضوعي للتعرف على الموهوبين القياديين، ودراسة (Gipson et. al, 2017) في عدم وجود معايير أداء يتم من خلالها الحكم على صلاحية أو اختيار القيادات للمناصب العليا. في حين اختلفت نتائج دراسة (Cook & Glass, 2014) والتي كشفت أنه يتمُّ استبدال المرأة القائدة كمدير تنفيذي برجل إن كان أداء المنظمة يتحسن في ظل قيادتها لتلك المنظمة.

الجدول رقم (٢٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات موافقة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بإعداد القيادات الإدارية النسائية لبُعد التحفيز

البعد	الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
التحفيز	١٦	وضوح نظام المكافآت في المنظمة ينعكس إيجابيًّا على كفاءة الأداء.	٢,٦٢	١,٢١٠	متوسطة
	١٧	تقدم المنظمة حوافز مادية للقيادات النسائية التي تقوم بأعمال إبداعية (جوائز، مكافآت...).	٢,٤٤	١,٠٣٣	متوسطة
	١٨	أشعر بالأمان الوظيفي في المنظمة التي أعمل بها.	٣,٤٢	١,٠١٢	متوسطة
		المتوسط العام للبعد	٢,٨٣	٠,٨٠٦	متوسطة

يبيِّن الجدول رقم (٢٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات بُعد التحفيز للقيادات النسائية في الخدمة المدنية، وكانت نسبة موافقة القيادات

على بُعد التحفيز بشـكل عام متوسطة، بدرجة متوسط حسابي مقداره (٢,٨٣)، وانحراف معيـاري مقـداره (٠,٨٠٦). إذ حصلت الفقرة رقم (١٨) «أشـعر بالأمـان الوظيفي في المنظمة التي أعمل بها» على أعلى نسـبة موافقة بدرجة متوسـطة، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٢)، وانحـراف معيـاري (١,٠١٢). يليها في المرتبة الثانية الفقـرة رقم (١٦) «وضوح نظـام المكافآت في المنظمة ينعكـس إيجابيًّا على كفاءة الأداء» التي حصلت على نسـبة موافقة بدرجة متوسـطة، وبمتوسط حسـابي بلغ (٢,٦٢)، وانحراف معياري (١,٢١٠). في حين حصلت الفقرة رقم (١٧) «تقدم المنظمة حوافز مادية للقيادات النسائية التي تقوم بأعمال إبداعية» على أدنى نسبة موافقة لبُعد التحفير للقيادات النسائية بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٤٤)، وانحراف معياري (١,٠٣٣).

وهذه النتيجة تدل على وجود أمان وظيفي لدى القيادات النسائية عند تولّيهن المناصب القيادية على عدم توفُّر حوافز مادية للقيادات النسـائية مقابل الأعمال الإبداعية. وهذه النتيجـة تتفق مع دراسـة (التويجري، ٢٠١٤) في ضعف التحفيز لـدى القيادات الأكاديمية النسـائية، وعدم ربطه بـالأداء المتميز، كما اتفقت مع دراسـة (العطيوي، ومرعي، ٢٠١٨) في ضرورة وجـود نظام عادل للمكافآت والترقيات، بغـض النظر عن الجنس، لما له من أثر بالغ على زيادة الإبداع. واختلفت نتائج دراسـة (دنلوب وآخرون، ٢٠١٥) في هذا الجانب؛ إذ أظهرت النتائج زيادة التسرب الوظيفي لدى النسـاء وخروجهن من العمل بسبب تحيز بعـض المديرين. وتتفق معه دراسـة (Longman et. al, 2018) في أن للثقافة التنظيمية دوراً في دفع القيادات النسائية بعيداً عن المنظمة، وعدم الرغبة في البقاء فيها.

الجدول رقم (٣٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات موافقة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بإعداد القيادات الإدارية النسائية لبُعد التعلم الذاتي

البعد	الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
التعلم الذاتي	١٩	تُشجِّع المنظمة القيادات النسائية على التعلم الذاتي المستمر.	٣,١٠	٠,٩٣١	متوسطة
	٢٠	توفر المنظمة بيئة داعمة للتطوير الذاتي.	٣,٠٠	٠,٩٢٦	متوسطة
	٢١	تسعى المنظمة إلى توفير كافة سبل الاستفادة من خبرات الآخرين المتميزة؛ لنقل المهارات والمعرفة بين القيادات من الجنسين (رجالاً- ونساء) داخل التنظيم.	٢,٦٢	٠,٩٤٥	متوسطة
		المتوسط العام للبعد	٢,٩١	٠,٧٤٤	متوسطة

يبيِّن الجدول رقم (٣٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات بُعد التعلم الذاتي للقيادات النسائية في الخدمة المدنية، وكانت نسبة موافقة القيادات على بُعد التعلم الذاتي بشكل عام متوسطة؛ بدرجة متوسط حسابي مقداره (٢,٩١)، وانحراف معياري مقداره (٠,٧٤٤). إذ حصلت الفقرة رقم (١٩) «تشجع المنظمة القيادات النسائية على التعلم الذاتي المستمر» على أعلى نسبة موافقة بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,١٠)، وانحراف معياري (٠,٩٣١). يليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٢٠) «توفر المنظمة بيئة داعمة للتطوير الذاتي» التي حصلت على نسبة موافقة بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٠)، وانحراف معياري (٠,٩٢٦). في حين حصلت الفقرة رقم (٢١) «تسعى المنظمة إلى توفير كافة سبل الاستفادة من خبرات الآخرين المتميزة؛ لنقل المهارات والمعرفة

بين القيادات من الجنسين (رجالاً- ونساء) داخل التنظيم» على أدنى نسبة موافقة لبُعد التعلم الذاتي للقيادات النسائية بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٢)، وانحراف معياري (٠,٩٤٥)، وهذا يدل على إتاحة الفرصة للقيادات النسائية للتعلم الذاتي. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Gipson et. al, 2017) ودراسة (Smith, 2013) والتي تشير إلى قلة الفرص التطويرية للنساء مقارنة بالرجال وافتقارها للعمق.

الجدول رقم (٣١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات موافقة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بإعداد القيادات الإدارية النسائية

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	المتوسط العام لبعد تمكين القيادات	٢,٩٥	٠,٨٦١	متوسطة
٢	المتوسط العام لبعد الثقافة التنظيمية للتمكين	٣,٠٣	١,٠٢٨	متوسطة
٣	المتوسط العام لبعد خطة بناء القيادات	٢,٥٧	٠,٨٨٤	متوسطة
٤	المتوسط العام لبعد المسار الوظيفي	٢,٣٥	٠,٧٢٥	قليلة
٥	المتوسط العام لبعد تقييم الأداء	٢,٤٥	٠,٨٩٨	متوسطة
٦	المتوسط العام لبعد التحفيز	٢,٨٣	٠,٨٠٦	متوسطة
٧	المتوسط العام لبعد التعلم الذاتي	٢,٩١	٠,٧٤٤	متوسطة
	المتوسط العام لمحور إعداد القيادات النسائية	٢,٧٢	٠,٦٨٦	متوسطة

يبين الجدول رقم (٣١) المتوسط الحسابي العام لدرجات موافقة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بإعداد القيادات الإدارية النسائية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية بمقدار (٢,٧٢)، وانحراف معياري (٠,٦٨٦)، ودرجة موافقة متوسطة. كما يبين الجدول حصول الأبعاد (تمكين القيادات، الثقافة التنظيمية للتمكين، التحفيز، التعلم الذاتي، خطة بناء القيادات، تقييم الأداء) على درجات موافقة متوسطة. في حين حصل بعد (المسار الوظيفي) على درجة موافقة قليلة، وهذا يدل على وجود دور متوسط للأبعاد (تمكين القيادات، الثقافة التنظيمية للتمكين، التحفيز، التعلم الذاتي، خطة بناء القيادات، تقييم الأداء) في إعداد القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، في حين يوجد دور قليل لبعد المسار الوظيفي في إعداد القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية. وهذه النتيجة تتفق بشكل عام مع نتائج دراسة (الربيعة، والحديثي، ٢٠١٨) ودراسة (المنقاش، ٢٠١٧) ودراسة (التويجري، ٢٠١٤).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما هي معايير اختيار القيادات الإدارية النسائية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

وللإجابة عن هذا السؤال؛ تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات موافقة أفراد العينة؛ على العبارات المتعلقة بمعايير اختيار القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (٣٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات موافقة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمعايير اختيار القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية

البعد	الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
معايير اختيار القيادات	٢٢	يتـمُّ اختيـار شـاغلات المناصـب القيادية النسـائية في المنظمة بناءً على الكفـاءات والمهارات القيادية التي تتوفر لديهن.	٢,٨٠	١,١٢٥	متوسطة
	٢٣	تستند المنظمة عند تعيين القيادات عـلى مبـدأ الأقدميـة للترشـيح للمناصب القيادية النسائية.	٢,٧٦	١,٠٨٠	متوسطة
	٢٤	تقوم المنظمـة باختيار شـاغلات المناصـب القيادية النسـائية بناءً على المؤهل المناسب.	٢,٨٠	١,٠٦٩	متوسطة
	٢٥	تقوم المنظمـة باختيار شـاغلات المناصـب القيادية النسـائية بناءً على تقييم الأداء الوظيفي.	٢,٤٦	١,٠٧٣	متوسطة
	٢٦	تقوم المنظمـة باختيار شـاغلات المناصـب القيادية النسـائية بناءً على اختبـارات ومقاييس لقدرات واستعداد القيادات النسائية لتولِّي المناصب القيادية.	٢,٢٦	٠,٩٦٥	قليلة
		المتوسط العام للبعد	٢,٦٢	٠,٧٤٤	متوسطة

يبيِّن الجدول رقم (٣٢) أن المتوسط الحسابي لدرجات موافقة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمعايير اختيار القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، بشـكل عام، كان متوسـطاً بمقدار(٢,٦٢)، وانحراف معياري (٠,٧٤٤). إذ حصلت العبارة رقم (٢٢) التي تنص على «يتم اختيار شاغلات المناصب القيادية النسائية في المنظمة بناءً

على الكفاءات والمهارات القيادية التي تتوفر لديهن». والعبارة رقم (٢٤) والتي تنصُّ على «تقوم المنظمة باختيار شاغلات المناصب القيادية النسائية بناءً على المؤهل المناسب» على أعلى متوسط حسابي وقيمته (٢,٨٠)، وانحراف معياري (١,١٢٥) على التوالي، ودرجة موافقة متوسطة. يليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٢٣) «تستند المنظمة عند تعيين القيادات على مبدأ الأقدمية للترشيح للمناصب القيادية النسائية» التي حصلت على نسبة موافقة بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٦)، وانحراف معياري (١,٠٨٠). يليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٢٥) «تقوم المنظمة باختيار شاغلات المناصب القيادية النسائية بناءً على تقييم الأداء الوظيفي» التي حصلت على نسبة موافقة بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٤٦)، وانحراف معياري (١,٠٧٣). في حين حصلت العبارة رقم (٢٦) التي تنصُّ على «تقوم المنظمة باختيار شاغلات المناصب القيادية النسائية بناءً على اختبارات ومقاييس لقدرات واستعداد القيادات النسائية لتولِّي المناصب القيادية» على أقل متوسط حسابي وقيمته (٢,٢٦)، وانحراف معياري (٠,٩٦٥)، ودرجة موافقة قليلة.

وتدل النتائج على ضعف وجود مقاييس واختبارات لاستعدادات ومهارات القيادات النسائية عند تولِّي المناصب العليا، وتكون تقديراً ترجيحيًّا لمهارات وكفاءات القيادات، في حين أن عامل المؤهل الأكاديمي يلعب دوراً في اختيار القيادات النسائية عند الترشيح لتولِّي المناصب. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الربيعة، والحديثي، ٢٠١٨) في أنه لا يوجد معايير واضحة أو مكتوبة عند اختيار القيادات، كما تتفق أيضا مع دراسة (المنقاش، ٢٠١٧) في عدم وجود مفاضلات وظيفية يتمُّ من خلالها اختيار الأفضل للمنصب. كما تتفق مع دراسة (الحارثي، والشمري، ٢٠١٤) في عدم توفر تقييم أداء موضوعي للتعرف على القيادات الواعدة، ودراسة (Longman et. al, 2018) فيما يتعلق بضرورة وجود معايير تضعها المنظمة يتمُّ على أساسها تقييم المرشحين للمناصب القيادية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ماهي إجراءات اختيار القيادات الإدارية النسائية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

يبيِّن الجدول رقم (٣٣) أن المتوسط الحسابي لدرجات موافقة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بإجراءات اختيار القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، بشكل عام، كان متوسطاً بمقدار(٢,٦٤)، وانحراف معياري (٠,٦٧٧). إذ حصلت العبارة رقم (٢٧) التي تنصُّ على «تقوم المنظمة بتحديد المسمى الوظيفي للوظيفة القيادية حسب هيكلها التنظيمي عند اختيار القيادات النسائية» على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي قيمته (٣,٧٢)، وانحراف معياري (٠,٨١٤)، ودرجة موافقة كبيرة. يليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٢٨) « تقوم المنظمة بتحديد الوصف الوظيفي للمهام والمسؤوليات

التي تتطلبها الوظيفة القيادية» التي حصلت على نسبة موافقة بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٢)، وانحراف معياري (٠,٩٠٦).

الجدول رقم (٣٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات موافقة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بإجراءات اختيار القيادات الإدارية النسائية في الأجهزة الحكومية

البعد	الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
إجراءات اختيار القيادات	٢٧	تقوم المنظمة بتحديد المسمى الوظيفي للوظيفة القيادية حسب هيكلها التنظيمي عند اختيار القيادات النسائية.	٣,٧٢	٠,٨١٤	كبيرة
	٢٨	تقوم المنظمة بتحديد الوصف الوظيفي للمهام والمسؤوليات التي تتطلبها الوظيفة القيادية.	٣,٤٢	٠,٩٠٦	متوسطة
	٢٩	تقوم المنظمة باتباع نظام معتمد وواضح لإدارة عملية التوظيف للوظائف القيادية.	٢,٢٢	٠,٨٥٩	قليلة
	٣٠	تقوم المنظمة بتشكيل لجنة لاختيار القيادات النسائية للوظائف الشاغرة من الإدارات المختصة حسب الوصف الوظيفي للوظيفة.	٢,٢٦	٠,٩٢٢	قليلة
	٣١	تحرص المنظمة على استقطاب ذوات الخبرات المتميزة من القيادات النسائية لتعيينهن أو تكليفهن في المناصب القيادية العليا.	٢,٦٦	٠,٩٨٢	متوسطة
	٣٢	تكفل المنظمة للجنسين (رجالاً- ونساء) الحصول على فرص متساوية في التعيين أو الترقية على المناصب القيادية العليا في الهيكل التنظيمي.	٢,١٢	٠,٩٨٢	قليلة
	٣٣	تحرص المنظمة على اختيار القيادات النسائية المناسبة بحيادية وموضوعية بغض النظر عن أية اعتبارات شخصية.	٢,٣٨	٠,٩٤٥	قليلة
	٣٤	تقوم المنظمة باختيار شاغلات المناصب القيادية النسائية عن طريق المشاركة في الترشيح بين الإدارة العليا والعاملين فيها.	٢,٣٤	١,٠٩٩	قليلة
		المتوسط العام للبعد	٢,٦٤	٠,٦٧٧	متوسطة

يليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٣١) «تحرص المنظمة على اســتقطاب ذوات الخبرات المتميــزة من القيادات النســائية لتعيينهن أو تكليفهن في المناصــب القيادية العليا» التي حصلت على نسبة موافقة بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٦)، وانحراف معياري (٠,٩٨٢). يليهــا في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (٣٣) « تحرص المنظمة على اختيار القيادات النسائية المناسبة بحيادية وموضوعية بغضِّ النظر عن أيَّة اعتبارات شخصية» التي حصلت على نســبة موافقة بدرجة قليلة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٣٨)، وانحراف معياري (٠,٩٤٥). يليها في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (٣٤) «تقوم المنظمة باختيار شاغلات المناصب القيادية النسائية عن طريق المشاركة في الترشيح بين الإدارة العليا والعاملين فيها» التي حصلت على نسبة موافقة بدرجة قليلة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٣٤)، وانحراف معياري (١,٠٩٩).

يليها في المرتبة السادسة الفقرة رقم (٣٠) «تقوم المنظمة بتشكيل لجنة لاختيار القيادات النسائية للوظائف الـشاغرة من الإدارات المختصة حسب الوصف الوظيفي للوظيفة» التي حصلت على نســبة موافقة بدرجة قليلة، وبمتوســط حسابي بلغ (٢,٢٦)، وانحراف معياري (٠,٩٢٢). يليهــا في المرتبة الســابعة الفقرة رقم (٢٩) «تقوم المنظمــة باتباع نظام معتمد وواضح لإدارة عملية التوظيف للوظائف القيادية» التي حصلت على نســبة موافقة بدرجة قليلة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٢)، وانحراف معياري (٠,٨٥٩). وأخيراً حصلت العبارة رقم (٣٢) التي تنصُّ على «تكفل المنظمة للجنسين (رجالاً- ونساء) الحصول على فرص متساوية في التعيــين أو الترقية على المناصب القيادية العليا في الهيكل التنظيمي» على أقل متوســط حسابي وقيمته (٢,١٢)، وانحراف معياري (٠,٩٨٢)، ودرجة موافقة قليلة.

وهــذا قد يكــون نتيجة عدم وجود إجــراءات واضحة تكفل للقيادات النســائية فُرصاً متســاوية مع الرجــل في التعيين والترقيــة في المناصب القيادية. وهــذه النتيجة تتفق مع دراسة (الربيعة، والحديثي، ٢٠١٨) ودراسة (دنلوب وآخرون، ٢٠١٥) ودراسة (الشويحات، ٢٠١٦) في عــدم وجود إجراءات واضحــة لاختيار القيادات. إضافةً إلى وجود عوائق ثقافية واجتماعية تحول دون ترشــيح أو تولِّي المرأة لمناصب عليا. كما أكَّدت دراسة (Longman et. al, 2018) ضرورة وجود لجان ذات شــفافية عالية لنقل حقائق المعلومات والترشيحات لاختيــار المناصب القياديــة، كما تتفق مع دراســة (Gipson et. al, 2017) في عدم وجود معايــير عادلة في اختيار القيادات الإدارية، وتفضيل الرجال على النســاء عند تولِّي المناصب العليا، وأن هناك أخطاءً فادحةً تتعلق بإجراءات الاختيار.

الجدول رقم (٣٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات موافقة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمحور اختيار القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	المتوسط العام لبعد معايير اختيار القيادات	٢,٩٥	٠,٨٦١	متوسطة
٢	المتوسط العام لبعد إجراءات اختيار القيادات	٢,٦٤	٠,٦٧٧	متوسطة
	المتوسط العام للمحور	٢,٦٣	٠,٦٧٧	متوسطة

يبيِّن الجدول رقم (٣٤) حصول المتوسط العام لمحور اختيار القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية على متوسط حسابي قيمته (٢,٦٣)، وانحراف معياري (٠,٦٧٧)، ودرجة موافقة متوسطة، وحصول البُعدَين (معايير اختيار القيادات، إجراءات اختيار القيادات) على درجات موافقة متوسطة بمتوسطات حسابية (٢,٩٥، ٢,٦٤) على التوالي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: ما هي أساليب تطوير القيادات الإدارية المتبعة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

وللإجابة عن هذا السؤال؛ تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات موافقة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بأساليب تطوير القيادات الإدارية المتبعة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (٣٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات موافقة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بأساليب تطوير القيادات الإدارية النسائية المتبعة في الأجهزة الحكومية لبُعد اللجان وفِرق العمل

البعد	الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
اللجان العليا وفرق العمل	٣٥	تتيح المنظمة لنا فرص المشاركة في اللجان العليا التي تسهم في صنع القرارات الإدارية وتطوير العمل.	٢,٦٨	١,٣١٦	متوسطة
	٣٦	تتيح المنظمة لنا فرص المشاركة في لجان وجمعيات علمية خارجية.	٢,٦٢	١,٢٤٤	متوسطة
	٣٧	تشجع المنظمة القيادات النسائية على العمل الجماعي داخل فرق عمل مختلفة.	٣,٧٠	١,٠٨٨	كبيرة
	٣٨	تقوم المنظمة بتطوير القيادات النسائية من خلال تكليفهن في مشاريع عمل مع نظرائهن من القيادات الرجالية لتبادل الخبرات.	٢,٤٤	١,٢٩١	متوسطة
		المتوسط العام للبعد	٢,٨٦	١,٠٣٤	متوسطة

يبيِّن الجدول رقم (٣٥) أن المتوسط الحسابي لدرجات موافقة أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعد اللجان العليا وفرق العمل في تطوير القيادات النسائية في الخدمة المدنية،

بشـــكل عام، كان متوســـطاً بمقدار(٢,٨٦)، وانحراف معياري (١,٠٣٤). إذ حصلت الفقرة رقـــم (٣٧) «تشـــجع المنظمة القيادات النســـائية على العمل الجماعـــي داخل فرق عمل مختلفة» على أعلى نســـبة موافقة بدرجة كبيرة، وبمتوســـط حسابي بلغ (٣,٧٠)، وانحراف معياري (١,٠٨٨). يليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٣٥) «تتيح المنظمة لنا فرص المشاركة في اللجان العليا التي تســـهم في صنع القرارات الإدارية وتطوير العمل» التي حصلت على نسبة موافقة بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٨)، وانحراف معياري (١,٣١٦).

يليهـــا في المرتبـــة الثالثة الفقرة رقـــم (٣٦) «تتيح المنظمة لنا فرص المشـــاركة في لجان وجمعيات علمية خارجية» التي حصلت على نســـبة موافقة بدرجة متوســـطة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٢)، وانحراف معياري (١,٢٤٤). وأخيراً حصلت الفقرة رقم (٣٨) التي تنصُّ على «تقوم المنظمة بتطوير القيادات النســـائية من خلال تكليفهن في مشـــاريع عمل مع نظرائهن من القيادات الرجالية لتبادل الخبرات» على نسبة موافقة أقل بدرجة متوسطة، وبمتوســـط حســـابي بلغ (٢,٤٤)، وانحراف معياري (١,٢٩١). وقـــد يعود ذلك إلى ضعف مشـــاركة القيادات النسائية في اللجان العليا الداخلية والخارجية والتي تُعَد إحدى وسائل التطوير المهني للقيادات، وعدم المشـــاركة مع النظراء عند التكليف بالأعمال لاكتســـاب وتبادل الخبرات. وهذه النتيجة تتفق مع دراســـة (المنقاش، ٢٠١٧) ودراســـة (التويجري، ٢٠١٤) في ضعف المشـــاركة من قِبَل القيادات العليا في المعلومات؛ ســـواء على المســـتوى الفردي أو المستوى الجماعي.

جدول(٣٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات موافقة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بأساليب تطوير القيادات الإدارية النسائية المتبعَة في الأجهزة الحكومية لبُعد التدريب

البعد	الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تدريب	٣٩	تقوم المنظمة بتنمية وتطوير قدرات القيادات النسائية عن طريق توفير برامج تدريبية مناسبة لاحتياجاتهن.	٢,٩٠	١,٢٣٣	متوسطة
	٤٠	تقوم المنظمة بإحداث التطوير المستمر للقيادات النسائية العاملة بها عن طريق عقد ندوات ومؤتمرات علمية في مجال التطوير الإداري.	٢,٥٦	١,٠٧٢	متوسطة
	٤١	ترشح المنظمة القيادات النسائية لديها للمشاركة في الحلقات القيادية الإدارية.	٣,٠٠	١,٠٨٨	متوسطة
	٤٢	يوجد في المنظمة فرص تطويرية تدريبية متساوية للجنسين (رجالاً- ونساء).	٢,٥٦	١,١٨١	متوسطة
		المتوسط العام لبعد التدريب	٢,٧٦	١,١٠٢	متوسطة

يبيِّن الجدول رقم (٣٦) أن المتوسط الحسابي لدرجات موافقة أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعد التدريب في تطوير القيادات النسائية في الخدمة المدنية، بشكل عام، كان متوسطاً بمقدار(٢,٧٦)، وانحراف معياري (١,١٠٢). كما يظهر الجدول المتوسطات

الحسـابية والانحرافـات المعيارية لكل فقرة من فقرات بعـد التدريب في تطوير القيادات النسائية في الخدمة المدنية، إذ حصلت الفقرة رقم (٤١) « ترشح المنظمة القيادات النسائية لديها للمشـاركة في الحلقات القيادية الإدارية» على أعلى نسـبة موافقة بدرجة متوسطة، وبمتوسـط حسـابي بلغ (٣,٠٠)، وانحراف معياري (١,٠٨٨). يليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٣٩) «تقوم المنظمة بتنمية وتطوير قدرات القيادات النسائية عن طريق توفير برامج تدريبية مناسـبة لاحتياجاتهن» التي حصلت على نسبة موافقة بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٠)، وانحراف معياري (١,٢٣٣). في حين حصلت الفقرة رقم (٤٠) التي تنصُّ على « تقوم المنظمة بإحداث التطوير المسـتمر للقيادات النسـائية العاملة بها عن طريق عقـد ندوات ومؤتمرات علمية في مجـال التطوير الإداري»، والفقرة رقـم (٤٢) التي تنصُّ على «يوجد في المنظمة فرص تطويرية تدريبية متسـاوية للجنسـين (رجالاً- ونساءً)» على أدنى نسـبة موافقة لبعد التدريب بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٦)، وانحراف معياري (١,٠٧٢) و (١,١٨١) على التوالي. وقد تعود هذه النتيجة إلى عدم الاهتمام بتطوير القيـادات النسـائية؛ بسـبب أن إداراتها تتمُّ من خـلال مديرين رجالاً، وقـد تُمثِّل تهديداً لمناصبهم القيادية؛ إذ أشـارت دراسـة (Cook & Glass, 2014) أن تمثيل المرأة في مجلس الإدارة يؤثر عـلى أرجحية تعيين المرأة القائدة كمديرة تنفيذية، كما أن هذه النتيجة تتفق مع دراسـة (الربيعة، والحديثي، ٢٠١٨) ودراسـة (الطراونة، وأبـو درويش، ٢٠١٣) بإتاحة فرص متسـاوية لتطوير القيادات للجنسـين، والابتعاد عن التمييز ضد المرأة لصالح الرجل، كما تتفق مع دراسـة (تقرير المـرأة العربية، ٢٠٠٩) حول انحياز شـؤون الموظفين لصالح الرجل في التطوير والترقي، ودراسة (Gipson et. al, 2017) في قلة فرص التدريب والتطوير للقيادات النسائية مقارنة بالرجل.

جدول رقم (٣٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات موافقة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بأساليب تطوير القيادات الإدارية النسائية المتبعة في الأجهزة الحكومية لبُعد ظروف عمل متطورة

البعد	الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
ظروف عمل متطورة	٤٣	تقوم المنظمة بتطوير القيادات النسائية من خلال توفير فرص عمل تتسم بالتحدي.	٢,٥٢	١,٠٧٤	متوسطة
	٤٤	تُولي المنظمة اهتماماً بإدارة المواهب القيادية النسائية.	٢,٣٢	١,٠٥٢	قليلة
	٤٥	تحرص المنظمة على زرع الثقة في العاملات في المنظمة وعلى جميع المستويات.	٣,١٢	٠,٩٣٧	متوسطة
	٤٦	تقوم المنظمة بتطوير عمل القيادات النسائية عن طريق التحديث المستمر لأساليب وطرق العمل.	٢,٧٤	١,٠٨٤	متوسطة
		المتوسط العام للبعد	٢,٦٨	٠,٨٩٠	متوسطة

يبين الجدول رقم (٣٧) أن المتوسط الحسابي لدرجات موافقة أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعد ظروف عمل متطورة في تطوير القيادات النسائية في الخدمة المدنية، بشكل عام، كان متوسطاً بمقدار(٢,٦٨)، وانحراف معياري (٠,٨٩٠). ويوضح الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات بعد ظروف عمل متطورة؛ إذ حصلت الفقرة رقم (٤٥) «تحرص المنظمة على زرع الثقة في العاملات في المنظمة وعلى جميع المستويات» على أعلى نسبة موافقة بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,١٢)، وانحراف معياري (٠,٩٣٧). يليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٤٦) «تقوم المنظمة بتطوير عمل القيادات النسائية عن طريق التحديث المستمر لأساليب وطرق العمل» التي حصلت على نسبة موافقة بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٤)، وانحراف معياري (١,٠٨٤). يليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٤٣) «تقوم المنظمة بتطوير القيادات

النســائية من خلال توفير فرص عمل تتســم بالتحدي» التي حصلت على نســبة موافقة بدرجة متوســطة، وبمتوســط حســابي بلغ (٢,٥٢)، وانحراف معيــاري (١,٠٧٤). في حين حصلــت الفقرة رقم (٤٤) التي تنص على «تُولي المنظمة اهتماماً بإدارة المواهب القيادية النســائية» على أدنى نســبة موافقة لبعد ظروف عمل متطورة بدرجة قليلة، وبمتوســط حسابي بلغ (٢,٤٢)، وانحراف معياري (١,٠٥٢).

وقــد تعود هــذه النتيجــة إلى أن الأجهزة الحكوميــة لا تهتم بإيجاد ظروف عمل تســاعد القيادات النســائية على التطوير الإداري والصعود إلى المناصب الأعلى. وتتفق دراســة (الحارثي، والشــمري، ٢٠١٤) على عدم وجود إجراءات ومعايير داخل المنظمة للتعرف على الموهوبين، كما ركَّزت دراسة (الحقباني، ٢٠١٤) على ضرورة التركيز على المتطلبات البشرية، ومنها تحسين ظروف العمــل، كما أشــارت دراســة (Longman et. al, 2018) إلى ضرورة وجــود بيئة وثقافة جاذبة تساعد على تطوير المواهب الداخلية في المنظمة. وخلافاً لهذه النتيجة جاءت دراسة (التويجري، ٢٠١٤) مؤكدة أن الثقة التنظيمية جاءت في المرتبة الأولى في تمكين القيادات النسائية.

جدول رقم (٣٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات موافقة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بأساليب تطوير القيادات الإدارية النسائية المتبعة في الأجهزة الحكومية لبُعد التغذية الراجعة

البعد	الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تغذية راجعة	٤٧	تتبــع المنظمة أســلوب التوجيه والإرشــاد القيادي في تطوير القيادات النسائية حسب متطلبات العمل.	٢,٥٤	١,٢١٦	متوسطة
	٤٨	تعتمد المنظمة على تقارير دورية للتعرف على انجازات عمل القيادات النسائية.	٢,٦٠	١,١٢٥	متوسطة
	٤٩	تلجــأ المنظمة لعقــد اجتماعات دورية للقيادات النســائية لمناقشــة مســتجدات العمل واقتراح حلول مبتكرة للتطوير والتحسين.	٢,٨٤	١,١٤٩	متوسطة
	٥٠	تحــرص المنظمــة عــلى تفعيل قنــوات الاتصــال بين القيادات الرجالية والقيادات النســائية في المســتويات العليا في داخل التنظيم الإداري.	٢,٨٤	١,٢١٨	متوسطة
		المتوسط العام للبعد	٢,٧١	٠,٩٤٠	متوسطة

يبيِّن الجدول رقم (٣٨) أن المتوسط الحسابي لدرجات موافقة أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعد التغذية الراجعة في تطوير القيادات النسائية في الخدمة المدنية، بشكل عام، كان متوسطاً بمقدار(٢,٧١)، وانحراف معياري (٠,٩٤٠). كما يبيِّن الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات بعد التغذية الراجعة، إذ حصلت الفقرة رقم (٤٩) «تلجأ المنظمة لعقد اجتماعات دورية للقيادات النسائية لمناقشة مستجدات العمل واقتراح حلول مبتكرة للتطوير والتحسين» والفقرة رقم (٥٠) التي تنصُّ على «تحرص المنظمة على تفعيل قنوات الاتصال بين القيادات الرجالية والقيادات النسائية في المستويات العليا في داخل التنظيم الإداري» على أعلى نسبة موافقة بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٤)، وانحرف معياري (١,٢١٨) و (١,١٤٩) على التوالي. يليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٤٨) «تعتمد المنظمة على تقارير دورية للتعرف على إنجازات عمل القيادات النسائية» التي حصلت على نسبة موافقة بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٠)، وانحراف معياري (١,١٢٥). في حين حصلت الفقرة رقم (٤٧) التي تنصُّ على «تتبع المنظمة أسلوب التوجيه والإرشاد القيادي في تطوير القيادات النسائية حسب متطلبات العمل» على أدنى نسبة موافقة لبعد التغذية الراجعة بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٤)، وانحراف معياري (١,٢١٦).

وهذه النتيجة تفسِّر أن القيادات النسائية لا يتوفَّر لديها الإرشاد أو التوجيه القيادي؛ بحكم التباعد المكاني أو الفصل في المكان بين الفروع النسائية والأجهزة المركزية التابعة لها. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الربيعة، والحديثي، ٢٠١٨) في عدم وجود إرشاد قيادي أو نموذج قيادي يحتذى به والرجوع إليه عند الحاجة، أو الحصول على الدعم من القيادات العليا على الصعيد الثقافي أو الاجتماعي، ودراسة (Longman et. al, 2018) في أن القادة مسؤولون في المنظمة عن التوجيه وتطوير المواهب في القيادات الدنيا، واحترام المنظمة لأسلوب المرأة في القيادة. كما أثبتت دراسة (Gipson et. al, 2017) أن القيادات النسائية تميل إلى استخدام الأسلوب الديمقراطي وبعض من عناصر القيادة التحويلية أكثر من الرجل، وقد أوصت بضرورة تقبُّل التوجيه والإرشاد والتكيف مع المواقف الجديدة.

جدول رقم (٣٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات موافقة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمحور أساليب تطوير القيادات الإدارية النسائية المتبعة في الأجهزة الحكومية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	المتوسط العام لبُعد اللجان العليا وفِرَق العمل	٢,٨٦	١,٠٣٤	متوسطة
٢	المتوسط العام لبُعد التدريب	٢,٧٦	١,١٠٢	متوسطة
٣	المتوسط العام لبُعد ظروف عمل متطورة	٢,٦٨	٠,٨٩٠	متوسطة
٤	المتوسط العام لبُعد التغذية الراجعة	٢,٧١	٠,٩٤٠	متوسطة
	المتوسط العام للمحور	٢,٧٥	٠,٨٧٧	متوسطة

يبـيِّن الجدول رقـم (٣٩) حصول محور أسـاليب تطوير القيـادات الإدارية المتبعة في الأجهزة الحكومية ككل على متوسـط حسـابي قيمته (٢,٧٥)، وانحـراف معياري (٠,٨٧٧)، ودرجة موافقة متوسـطة، كما يوضح الجدول أن جميع أبعاد محور تطوير القيادات العام جاءت حسـب درجات موافقة أفراد العينة بدرجة متوسـطة؛ ومرتبة تنازليًّا (اللجان العليا وفرق العمل، التدريب، تغذية راجعة، ظروف عمل متطورة) بمتوسـطات حسابية مقدارها (٢,٨٦، ٢,٧٦، ٢,٧١، ٢,٦٨) على التوالي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الدراسة (القيادات النسـائية) باختلاف خصائصهن الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، عدد سـنوات الخـبرة، المنصب الوظيفي، عدد الدورات التدريبيـة في مجال القيادة) نحو إعداد القيادات الإدارية النسائية بأبعاده المختلفة؟

حسب العمر:

لمعرفـة إذا كان هناك اختلاف ذو دلالـة إحصائية فيما يتعلق بإعداد القيادات الإدارية النسـائية بالأجهزة الحكومية نحو: تمكين القيـادات، وثقافة تنظيمية للتمكين، وخطة بناء القيادات، والمسـار الوظيفـي، وتقييم الأداء، والتحفيز، والتعلـم الذاتي باختلاف أعمارهن، فقد تمَّ استخدام اختبار «كروس كال ويلز ,Kruskal-Walls» لمعرفة دلالة الفروق بين آراء أفراد الدراسة تبعاً لمتغير العمر، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٤٠)

نتائج اختبار كروس كال ويلز لدلالة الفروق بين آراء أفراد الدراسة تبعاً لمتغير العمر

المحور	البعد	العمر	العدد	متوسط الرتب	كروس كال ويلز	درجات الحرية	مستوى الدلالة
اعداد القيادات الإدارية النسائية	تمكين القيادات	من ٣٠ إلى ٤٠ سنة	٩	٢٥,٧٢	١,١٣٢	٢	٠,٥٦٨
		من ٤١ إلى ٥٠	٢٤	٢٣,٤٤			
		٥١ سنة فأكثر	١٧	٢٨,٢٩			
	الثقافة التنظيمية للتمكين	من ٣٠ إلى ٤٠ سنة	٩	٢٣,١١	١,١٤٥	٢	٠,٥٦٤
		من ٤١ إلى ٥٠	٢٤	٢٤,٢٧			
		٥١ سنة فأكثر	١٧	٢٨,٥٠			
	خطة بناء القيادات	من ٣٠ إلى ٤٠ سنة	٩	١٩,٦٧	٥,٨٧٩	٢	٠,٠٥٣
		من ٤١ إلى ٥٠	٢٤	٢٢,٩٤			
		٥١ سنة فأكثر	١٧	٣٢,٢١			
	المسار الوظيفي	من ٣٠ إلى ٤٠ سنة	٩	١٧,٠٦	٣,٨١٣	٢	٠,١٤٩
		من ٤١ إلى ٥٠	٢٤	٢٧,١٥			
		٥١ سنة فأكثر	١٧	٢٧,٦٥			
	تقييم الأداء	من ٣٠ إلى ٤٠ سنة	٩	٢٣,٨٣	٠,١٧٦	٢	٠,٩١٦
		من ٤١ إلى ٥٠	٢٤	٢٦,١٩			
		٥١ سنة فأكثر	١٧	٢٥,٤١			
	التحفيز	من ٣٠ إلى ٤٠ سنة	٩	٢٢,٣٩	١,٠٩٥	٢	٠,٥٧٨
		من ٤١ إلى ٥٠	٢٤	٢٤,٧٣			
		٥١ سنة فأكثر	١٧	٢٨,٢٤			
	التعلم الذاتي	من ٣٠ إلى ٤٠ سنة	٩	٢٤,٩٤	٣,٦٥٦	٢	٠,١٦١
		من ٤١ إلى ٥٠	٢٤	٢٢,٠٠			
		٥١ سنة فأكثر	١٧	٣٠,٧٤			
	المحور ككل	من ٣٠ إلى ٤٠ سنة	٩	٢١,٧٢	٢,٩٢١	٢	٠,٢٣٢
		من ٤١ إلى ٥٠	٢٤	٢٣,٥٠			
		٥١ سنة فأكثر	١٧	٣٠,٣٢			

يتضح من الجدول رقم (٤٠) أن قيم مستويات الدلالة كانت أكبر من (٠,٠٥) في جميع المحاور والأبعاد، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الدراسة نحو: تمكين القيادات، وثقافة تنظيمية للتمكين، وخطة بناء القيادات، والمسار الوظيفي، وتقييم الأداء، والتحفيز، والتعلم الذاتي تُعزَى لمتغير العمر، وهذا يدل على تشابه وِجهات نظرهن نحو أبعاد إعداد شاغلات المناصب القيادية النسائية. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (الربيعة، والحديثي، ٢٠١٨) في عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية على المستوى المهني باختلاف العمر.

حسب المؤهل العلمي:

لمعرفة إذا كان هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية فيما يتعلق بإعداد القيادات الإدارية النسائية بالأجهزة الحكومية نحو: تمكين القيادات، وثقافة تنظيمية للتمكين، وخطة بناء القيادات، والمسار الوظيفي، وتقييم الأداء، والتحفيز، والتعلم الذاتي باختلاف مؤهلاتهن العلمية، فقد تمَّ استخدام اختبار «كروس كال ويلز ,Kruskal-Walls» لمعرفة دلالة الفروق بين آراء أفراد الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٤١)

نتائج اختبار كروس كال ويلز لدلالة الفروق بين آراء أفراد الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المحور	البعد	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	كروس كال ويلز	درجات الحرية	مستوى الدلالة
إعداد القيادات الإدارية النسائية	تمكين القيادات	دبلوم	٤	٢٣,٧٥	٣,٧٠٩	٤	٠,٤٤٧
		بكالوريوس	١٣	٢٥,٢٣			
		ماجستير	٩	٢٠,٨٩			
		دكتوراه	٢٢	٢٨,٩٨			
		أخرى	٢	١٣,٢٥			
	الثقافة التنظيمية للتمكين	دبلوم	٤	٢٥,٦٣	٧,٦٢٦	٤	٠,١٠٦
		بكالوريوس	١٣	٢٣,٠٤			
		ماجستير	٩	١٥,٨٣			
		دكتوراه	٢٢	٣١,٠٥			
		أخرى	٢	٢٣,٧٥			

المحور	البعد	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	كروس كال ويلز	درجات الحرية	مستوى الدلالة
إعداد القيادات الإدارية النسائية	خطة بناء القيادات	دبلوم	٤	٢١,٦٣	٧,٣٣٠	٤	٠,١١٩
		بكالوريوس	١٣	٢٣,٢٣			
		ماجستير	٩	١٧,٥٠			
		دكتوراه	٢٢	٣١,٣٦			
		أخرى	٢	١٩,٥٠			
	المسار الوظيفي	دبلوم	٤	٢٥,٣٨	٦,٠١١	٤	٠,١٩٨
		بكالوريوس	١٣	٢٦,٢٧			
		ماجستير	٩	١٥,٤٤			
		دكتوراه	٢٢	٢٨,٤٥			
		أخرى	٢	٣٣,٥٠			
	تقييم الأداء	دبلوم	٤	٢٤,٣٨	٦,٤٢٥	٤	٠,١٧٠
		بكالوريوس	١٣	٢٦,٥٤			
		ماجستير	٩	١٦,٣٩			
		دكتوراه	٢٢	٢٩,٦٨			
		أخرى	٢	١٦,٠٠			
	التحفيز	دبلوم	٤	٢٤,١٣	٢,٣٨٠	٤	٠,٦٦٦
		بكالوريوس	١٣	٢٥,٢٧			
		ماجستير	٩	٢١,٥٦			
		دكتوراه	٢٢	٢٨,٣٤			
		أخرى	٢	١٦,٢٥			
	التعلم الذاتي	دبلوم	٤	٢٥,٥٠	٧,٤٣٢	٤	٠,١١٥
		بكالوريوس	١٣	١٩,١٥			
		ماجستير	٩	٢٣,٧٨			
		دكتوراه	٢٢	٣١,٠٩			
		أخرى	٢	١٣,٠٠			
	المحور ككل	دبلوم	٤	٢٥,٠٠	٧,٥٥٢	٤	٠,١٠٩
		بكالوريوس	١٣	٢٣,٦٥			
		ماجستير	٩	١٦,٦١			
		دكتوراه	٢٢	٣١,١١			
		أخرى	٢	١٦,٧٥			

يتضح من الجدول رقم (٤١) أن قيم مستويات الدلالة كانت أكبر من (٠,٠٥) في جميع الأبعـاد، وهذا يعني عدم وجود فـروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الدراسـة نحو: تمكين القيادات، وثقافة تنظيمية للتمكين، وخطة بناء القيادات، والمسـار الوظيفي، وتقييم الأداء، والتحفيز، والتعلم الذاتي تُعزَى لمتغير المؤهل العلمي، وهذا يدل على تشابُه وِجهات نظرهن نحو أبعاد إعداد شاغلات المناصب القيادية النسائية مهما كانت مؤهلاتهن العلمية. وهـذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسـة (الربيعة، والحديثـي، ٢٠١٨) في عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية على المسـتوى المهني باختلاف المؤهل العلمي، كما اتفقت مع دراسـة (التويجـري، ٢٠١٤) في عـدم وجود فروق ذات دلالة إحصائيـة في مُعوِّقات التمكين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

حسب عدد سنوات الخبرة:

لمعرفـة إذا كان هناك اختلاف ذو دلالـة إحصائية فيما يتعلق بإعداد القيادات الإدارية النسـائية بالأجهزة الحكومية نحو: تمكين القيـادات، وثقافة تنظيمية للتمكين، وخطة بناء القيادات، والمسـار الوظيفي، وتقييم الأداء، والتحفيز، والتعلم الذاتي باختلاف عدد سنوات الخبرة، فقد تمَّ استخدام اختبار «كروس كال ويلز ,Kruskal-Walls» لمعرفة دلالة الفروق بين آراء أفراد الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٤٢)

نتائج اختبار كروس كال ويلز لدلالة الفروق بين آراء أفراد الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المحور	البعد	الخبرة	العدد	متوسط الرتب	كروس كال ويلز	درجات الحرية	مستوى الدلالة
إعداد القيادات الإدارية النسائية	تمكين القيادات	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٥	١٨,٤٠	٣,٧٣٠	٣	٠,٢٩٢
		من ١١ إلى ١٥	١٠	٣٠,٨٠			
		من ١٦ إلى ٢٠	٩	٢٠,٦١			
		٢١ سنة فأكثر	٢٦	٢٦,٥٢			
	الثقافة التنظيمية للتمكين	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٥	٢٣,٣٠	١,٩٠٨	٣	٠,٥٩٢
		من ١١ إلى ١٥	١٠	٢٥,٣٠			
		من ١٦ إلى ٢٠	٩	٢٠,٣٣			
		٢١ سنة فأكثر	٢٦	٢٧,٧٩			
	خطة بناء القيادات	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٥	١٧,٣٠	٤,٩٥٢	٣	٠,١٧٥
		من ١١ إلى ١٥	١٠	٢٣,٠٠			
		من ١٦ إلى ٢٠	٩	٢٠,٨٩			
		٢١ سنة فأكثر	٢٦	٢٩,٦٣			
	المسار الوظيفي	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٥	٢٢,٤٠	٥,٠٣٠	٣	٠,١٧٠
		من ١١ إلى ١٥	١٠	٢٥,٥٠			
		من ١٦ إلى ٢٠	٩	١٦,٩٤			
		٢١ سنة فأكثر	٢٦	٢٩,٠٦			
	تقييم الأداء	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٥	٢٤,٩٠	٠,٠٢١	٣	٠,٩٩٩
		من ١١ إلى ١٥	١٠	٢٥,١٥			
		من ١٦ إلى ٢٠	٩	٢٥,٥٦			
		٢١ سنة فأكثر	٢٦	٢٥,٧٣			
	التحفيز	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٥	٢٦,٨٠	٢,٣١٩	٣	٠,٥٠٩
		من ١١ إلى ١٥	١٠	٢٣,٠٥			
		من ١٦ إلى ٢٠	٩	٢٠,٢٢			
		٢١ سنة فأكثر	٢٦	٢٨,٠٢			
	التعلم الذاتي	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٥	٢٤,٥٠	٢,٢٤٥	٣	٠,٥٢٣
		من ١١ إلى ١٥	١٠	٢٦,٧٠			
		من ١٦ إلى ٢٠	٩	١٩,٢٢			
		٢١ سنة فأكثر	٢٦	٢٧,٤٠			
	المحور ككل	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٥	٢٢,٠٠	٢,٨٨٠	٣	٠,٤١١
		من ١١ إلى ١٥	١٠	٢٥,٣٠			
		من ١٦ إلى ٢٠	٩	١٩,٣٩			
		٢١ سنة فأكثر	٢٦	٢٨,٣٧			

يتضح من الجدول رقم (٤٢) أن قيم مستويات الدلالة كانت أكبر من (٠,٠٥) في جميع المحاور والأبعاد، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الدراسة نحو: تمكين القيادات، وثقافة تنظيمية للتمكين، وخطة بناء القيادات، والمسار الوظيفي، وتقييم الأداء، والتحفيز، والتعلم الذاتي تُعزَى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وهذا يدل على تشابه وِجهات نظرهن نحو أبعاد إعداد شاغلات المناصب القيادية النسائية مهما كانت عدد سنوات خبرتهن. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (الربيعة، والحديثي، ٢٠١٨) في عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية على المستوى المهني باختلاف الخبرة الوظيفية، كما اتفقت مع دراسة (التويجري، ٢٠١٤) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مُعوِّقات التمكين تُعزى لمتغير الخبرة. في حين اختلفت مع هذه النتيجة دراسة (الحسيني، ٢٠١٥) في وجود فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لاختلاف الخبرة الوظيفية حول مستوى القدرات القيادية.

حسب المنصب الوظيفي:

لمعرفة إذا كان هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية فيما يتعلق بإعداد القيادات الإدارية النسائية بالأجهزة الحكومية نحو: تمكين القيادات، وثقافة تنظيمية للتمكين، وخطة بناء القيادات، والمسار الوظيفي، وتقييم الأداء، والتحفيز، والتعلم الذاتي باختلاف المنصب الوظيفي، فقد تمَّ استخدام اختبار «كروس كال ويلز ,Kruskal-Walls» لمعرفة دلالة الفروق بين آراء أفراد الدراسة تبعاً لمتغير المنصب الوظيفي، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٤٣)

نتائج اختبار كروس كال ويلز لدلالة الفروق بين آراء أفراد الدراسة تبعاً لمتغير المنصب الوظيفي

المحور	البعد	المنصب الوظيفي	العدد	متوسط الرتب	كروس كال ويلز	درجات الحرية	مستوى الدلالة
إعداد القيادات الإدارية النسائية	تمكين القيادات	مستوى أول	٥	٣٤,٨٠	٢,٩٩٩	٣	٠,٣٩٢
		مستوى ثان	١٦	٢٦,٣١			
		مستوى ثالث	١٨	٢٤,٥٦			
		أخرى	١١	٢١,٦٤			
	الثقافة التنظيمية للتمكين	مستوى أول	٥	٣٣,٧٠	٢,١٨٣	٣	٠,٥٣٥
		مستوى ثان	١٦	٢٥,٩٧			
		مستوى ثالث	١٨	٢٤,٧٢			
		أخرى	١١	٢٢,٣٦			
	خطة بناء القيادات	مستوى أول	٥	٣٠,٧٠	١,٠٢٨	٣	٠,٧٩٤
		مستوى ثان	١٦	٢٥,٦٦			
		مستوى ثالث	١٨	٢٥,٥٦			
		أخرى	١١	٢٢,٨٢			
	المسار الوظيفي	مستوى أول	٥	٣٣,٢٠	١,٧٣٢	٣	٠,٦٣٠
		مستوى ثان	١٦	٢٥,٢٢			
		مستوى ثالث	١٨	٢٣,٦٩			
		أخرى	١١	٢٥,٣٦			
	تقييم الأداء	مستوى أول	٥	٣٠,٧٠	١,٤٤٨	٣	٠,٦٩٤
		مستوى ثان	١٦	٢٢,٥٣			
		مستوى ثالث	١٨	٢٥,٨٣			
		أخرى	١١	٢٦,٩١			
	التحفيز	مستوى أول	٥	٣٥,٣٠	٢,٧٣٥	٣	٠,٤٣٤
		مستوى ثان	١٦	٢٥,٦٣			
		مستوى ثالث	١٨	٢٣,٦١			
		أخرى	١١	٢٣,٩٥			
	التعلم الذاتي	مستوى أول	٥	٣١,٢٠	١,١٦٤	٣	٠,٧٦٢
		مستوى ثان	١٦	٢٣,٢٨			
		مستوى ثالث	١٨	٢٥,٧٥			
		أخرى	١١	٢٥,٧٣			
	المحور ككل	مستوى أول	٥	٣٤,٦٠	٢,١٩٣	٣	٠,٥٣٣
		مستوى ثان	١٦	٢٤,٢٢			
		مستوى ثالث	١٨	٢٤,٩٢			
		أخرى	١١	٢٤,١٨			

يتضح من الجدول رقم (٤٣) أن قيم مستويات الدلالة كانت أكبر من (٠,٠٥) في جميع المحاور والأبعاد، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الدراسة نحو: تمكين القيادات، وثقافة تنظيمية للتمكين، وخطة بناء القيادات، والمسار الوظيفي، وتقييم الأداء، والتحفيز، والتعلم الذاتي تُعزَى للمنصب الوظيفي، وهذا يدل على تشابُه وِجهات نظرهن نحو أبعاد إعداد شاغلات المناصب القيادية النسائية مهما كان منصبهن الوظيفي. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (الربيعة، والحديثي، ٢٠١٨) في عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية على المستوى المهني باختلاف المنصب الوظيفي. في حين اختلفت دراسة (التويجري، ٢٠١٤) ودراسة (الحسيني، ٢٠١٥) مع هذه النتيجة في وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لاختلاف المنصب الوظيفي حول مستوى تمكين القيادات والقدرات القيادية المطلوبة.

حسب عدد حضور الدورات التدريبية في مجال القيادة:

لمعرفة إذا كان هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية فيما يتعلق بإعداد القيادات الإدارية النسائية بالأجهزة الحكومية نحو: تمكين القيادات، وثقافة تنظيمية للتمكين، وخطة بناء القيادات، والمسار الوظيفي، وتقييم الأداء، والتحفيز، والتعلم الذاتي باختلاف عدد حضور الدورات التدريبية في مجال القيادة، فقد تمَّ استخدام اختبار«كروس كال ويلز ,Kruskal-Walls» لمعرفة دلالة الفروق بين آراء أفراد الدراسة تبعاً لمتغير عدد حضور الدورات التدريبية، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٤٤)

نتائج اختبار كروس كال ويلز لدلالة الفروق بين آراء أفراد الدراسة تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية

المحور	البعد	عدد الدورات	العدد	متوسط الرتب	كروس كال ويلز	درجات الحرية	مستوى الدلالة
إعداد القيادات الإدارية النسائية	تمكين القيادات	أقل من ٥	٢٤	٢٢,٥٠	٣,٩٢٥	٢	٠,١٤١
		من ٥ إلى ١٠	١٣	٣٢,١٩			
		أكثر من ١٠	١٣	٢٤,٣٥			
	الثقافة التنظيمية للتمكين	أقل من ٥	٢٤	٢١,٧١	٨,١٤٠	٢	٠,٠١٧
		من ٥ إلى ١٠	١٣	٣٥,٣٥			
		أكثر من ١٠	١٣	٢٢,٦٥			
	خطة بناء القيادات	أقل من ٥	٢٤	٢٣,٧٧	٠,٩٧٨	٢	٠,٦١٣
		من ٥ إلى ١٠	١٣	٢٨,٦٩			
		أكثر من ١٠	١٣	٢٥,٥٠			
	المسار الوظيفي	أقل من ٥	٢٤	٢٢,٨٨	٢,٥٦٧	٢	٠,٢٧٧
		من ٥ إلى ١٠	١٣	٣٠,٧٧			
		أكثر من ١٠	١٣	٢٥,٠٨			
	تقييم الأداء	أقل من ٥	٢٤	٢٤,٢٧	١,٣١٢	٢	٠,٥١٩
		من ٥ إلى ١٠	١٣	٢٩,٤٢			
		أكثر من ١٠	١٣	٢٣,٨٥			
	التحفيز	أقل من ٥	٢٤	٢٠,٣٨	١,٢٩٩	٢	٠,٦٢٠
		من ٥ إلى ١٠	١٣	٢٨,٩٦			
		أكثر من ١٠	١٣	٢١,٥٠			
	التعلم الذاتي	أقل من ٥	٢٤	٢٢,٣٣	٣,٣٩٩	٢	٠,١٨٣
		من ٥ إلى ١٠	١٣	٣١,٥٠			
		أكثر من ١٠	١٣	٢٥,٣٥			
	المحور ككل	أقل من ٥	٢٤	٢١,٧٧	٣,٩١٣	٢	٠,١٣٢
		من ٥ إلى ١٠	١٣	٢٤,٥٨			
		أكثر من ١٠	١٣	٢٣,٣١			

يتضح من الجدول رقم (٤٤) أن قيم مستويات الدلالة كانت أكبر من (٠,٠٥) في جميع المحاور والأبعاد، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الدراسة

نحــو: تمكين القيادات، وثقافة تنظيمية للتمكين، وخطة بناء القيادات، والمســار الوظيفي، وتقييــم الأداء، والتحفيز، والتعلم الذاتي تُعزَى لمتغير عدد حضور الدورات التدريبية، وهذا يدل على تشابُه وِجهات نظرهن نحو أبعاد إعداد شاغلات المناصب القيادية النسائية مهما كان عدد الدورات التدريبية اللاتي حضرنها في مجال القيادة.

الســؤال الســادس: هــل يوجد فــروق ذات دلالة إحصائيــة بين آراء أفراد الدراســة (القيــادات النســائية) باختلاف خصائصهــن الديموغرافية (العمر، المؤهــل العلمي، عدد ســنوات الخبرة، المنصب الوظيفي، عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة) نحو اختيار القيادات النسائية بأبعاده المختلفة؟

حسب العمر:

لمعرفــة إذا كان هناك اختــلاف ذو دلالة إحصائية فيما يتعلق بمحــور اختيار القيادات النســائية بالأجهزة الحكومية نحــو: معايير اختيار القيادات، وإجــراءات اختيار القيادات النسائية باختلاف أعمارهن، فقد تمَّ استخدام اختبار «كروس كال ويلز ,Kruskal-Walls» لمعرفة دلالة الفروق بين آراء أفراد الدراسة تبعاً لمتغير العمر، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٤٥)

نتائج اختبار كروس كال ويلز لدلالة الفروق بين آراء أفراد الدراسة تبعاً لمتغير العمر

المحور	البعد	العمر	العدد	متوسط الرتب	كروس كال ويلز	درجات الحرية	مستوى الدلالة
اختيار القيادات النسائية	معايير اختيار القيادات	من ٣٠ إلى ٤٠ سنة	٩	٢٦,٥٦	١,٧٥٠	٢	٠,٤١٧
		من ٤١ إلى ٥٠	٢٤	٢٧,٧٥			
		٥١ سنة فأكثر	١٧	٢١,٧٦			
	إجراءات اختيار القيادات	من ٣٠ إلى ٤٠ سنة	٩	٢٥,٨٣	١,٢٥٧	٢	٠,٥٣٣
		من ٤١ إلى ٥٠	٢٤	٢٧,٥٦			
		٥١ سنة فأكثر	١٧	٢٢,٤١			
	المحور ككل	من ٣٠ إلى ٤٠ سنة	٩	٢٦,٦١	١,٤١٤	٢	٠,٤٩٣
		من ٤١ إلى ٥٠	٢٤	٢٧,٤٨			
		٥١ سنة فأكثر	١٧	٢٢,١٢			

يتضــح من الجدول رقم (٤٥) أن قيم مســتويات الدلالة كانت أكبر من (٠,٠٥) في جميع الأبعاد، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الدراسة نحو: معايير اختيار القيادات، وإجراءات اختيار القيادات النســائية تُعــزى لمتغير العمر. وهذا يدل على تشابُه وِجهات نظرهن نحو أبعاد اختيار القيادات النسائية مهما اختلفت فئتهن العمرية.

حسب المؤهل العلمي:

لمعرفة إذا كان هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية فيما يتعلق بمحور اختيار القيادات النسائية بالأجهزة الحكومية نحو: معايير اختيار القيادات، وإجراءات اختيار القيادات النسائية باختلاف مؤهلاتهن العلمية، فقد تمَّ استخدام اختبار «كروس كال ويلز ,Kruskal-Walls» لمعرفة دلالة الفروق بين آراء أفراد الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٤٦)

نتائج اختبار كروس كال ويلز لدلالة الفروق بين آراء أفراد الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المحور	البعد	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	كروس كال ويلز	درجات الحرية	مستوى الدلالة
اختيار القيادات النسائية	معايير اختيار القيادات	دبلوم	٤	١٨,٣٨	٤,٤٧٨	٤	٠,٣٤٥
		بكالوريوس	١٣	٢٩,٠٤			
		ماجستير	٩	١٨,٢٢			
		دكتوراه	٢٢	٢٧,٦٤			
		أخرى	٢	٢٦,٠٠			
	إجراءات اختيار القيادات	دبلوم	٤	١٧,٢٥	٨,٩١٦	٤	٠,٠٦٣
		بكالوريوس	١٣	٢٨,٣٥			
		ماجستير	٩	١٤,٤٤			
		دكتوراه	٢٢	٢٩,١٨			
		أخرى	٢	٣٢,٧٥			
	المحور ككل	دبلوم	٤	١٧,٥٠	٧,٣٤٩	٤	٠,١١٩
		بكالوريوس	١٣	٢٩,٣١			
		ماجستير	٩	١٥,٥٦			
		دكتوراه	٢٢	٢٨,٣٤			
		أخرى	٢	٣٠,٢٥			

يتضـح مـن الجدول رقم (٤٦) أن قيم مسـتويات الدلالة كانت أكبر مـن (٠,٠٥) في جميع الأبعاد، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الدراسـة نحو: معايير اختيار القيادات، وإجراءات اختيار القيادات النسـائية تُعزَى لمتغير المؤهل العلمي. وهذا يدل على تشـابُه وِجهات نظرهـن نحو أبعاد اختيار القيادات النسـائية مهـما اختلفت مؤهلاتهن العلمية.

حسب عدد سنوات الخبرة:

لمعرفـة إذا كان هنـاك اختلاف ذو دلالـة إحصائية فيما يتعلق بمحـور اختيار القيادات النسـائية بالأجهزة الحكوميـة نحو: معايير اختيـار القيادات، وإجـراءات اختيار القيادات النسـائية باختلاف سـنوات الخِبرة، فقد تمَّ اسـتخدام اختبار «كروس كال ويلز Kruskal-Walls» لمعرفة دلالة الفروق بين آراء أفراد الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخِبرة، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٤٧)

نتائج اختبار كروس كال ويلز لدلالة الفروق بين آراء أفراد الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المحور	البعد	الخبرة	العدد	متوسط الرتب	كروس كال ويلز	درجات الحرية	مستوى الدلالة
اختيار القيادات النسائية	معايير اختيار القيادات	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٥	٢٦,٧٠	٢,٢٥٥	٣	٠,٥٢١
		من ١١ إلى ١٥	١٠	٣٠,١٥			
		من ١٦ إلى ٢٠	٩	٢٠,٢٢			
		٢١ سنة فأكثر	٢٦	٢٥,٣١			
	إجراءات اختيار القيادات	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٥	٣٠,٥٠	٠,٦٩٢	٣	٠,٨٧٥
		من ١١ إلى ١٥	١٠	٢٥,٣٠			
		من ١٦ إلى ٢٠	٩	٢٤,١٧			
		٢١ سنة فأكثر	٢٦	٢٥,٠٨			
	المحور ككل	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٥	٢٩,١٠	١,٢١٧	٣	٠,٧٤٩
		من ١١ إلى ١٥	١٠	٢٧,٧٠			
		من ١٦ إلى ٢٠	٩	٢١,٥٠			
		٢١ سنة فأكثر	٢٦	٢٥,٣٥			

يتضح من الجدول رقم (٤٧) أن قيم مستويات الدلالة كانت أكبر من (٠,٠٥) في جميع الأبعـاد، وهذا يعني عدم وجود فـروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الدراسـة نحو: معايـير اختيار القيادات، وإجراءات اختيار القيادات النسـائية تُعزَى لمتغير عدد سـنوات الخبرة. وهذا يدل على تشـابُه وِجهات نظرهن نحو أبعاد اختيار القيادات النسـائية مهما اختلفت سنوات خِبرتهن الوظيفية.

حسب المنصب الوظيفي:

لمعرفة إذا كان هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية فيما يتعلق بمحور اختيار القيادات النسائية بالأجهزة الحكومية نحو: معايير اختيار القيادات، وإجراءات اختيار القيادات النسائية باختلاف المنصـب الوظيفي، فقد تمَّ اسـتخدام اختبار «كروس كال ويلـز ,Kruskal-Walls» لمعرفة دلالة الفروق بين آراء أفراد الدراسة تبعاً لمتغير المنصب الوظيفي، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٤٨)

نتائج اختبار كروس كال ويلز لدلالة الفروق بين آراء أفراد الدراسة تبعاً لمتغير المنصب الوظيفي

المحور	البعد	المنصب الوظيفي	العدد	متوسط الرتب	كروس كال ويلز	درجات الحرية	مستوى الدلالة
اختيار القيادات النسائية	معايير اختيار القيادات	مستوى أول	٥	٣٥,١٠	٣,٣٣١	٣	٠,٣٤٣
		مستوى ثان	١٦	٢٦,٩٧			
		مستوى ثالث	١٨	٢٣,٨٣			
		أخرى	١١	٢١,٧٣			
	إجراءات اختيار القيادات	مستوى أول	٥	٣٠,٤٠	٢,٠٦١	٣	٠,٥٦٠
		مستوى ثان	١٦	٢٨,١٦			
		مستوى ثالث	١٨	٢٢,١٩			
		أخرى	١١	٢٤,٨٢			
	المحور ككل	مستوى أول	٥	٣٣,٠٠	٢,٧٧٧	٣	٠,٤٢٧
		مستوى ثان	١٦	٢٨,٠٠			
		مستوى ثالث	١٨	٢٢,٨١			
		أخرى	١١	٢٢,٨٦			

يتضح من الجدول رقم (٤٨) أن قيم مستويات الدلالة كانت أكبر من (٠,٠٥) في جميع الأبعاد، وهــذا يعني عــدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الدراســة نحو: معايير اختيار القيادات، وإجراءات اختيار القيادات النســائية تُعــزَى لمتغير المنصب الوظيفي. وهذا يدل على تشابُه وِجهات نظرهن نحو أبعاد اختيار القيادات النسائية مهما اختلفت مناصبهن الوظيفية.

حسب عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة:

لمعرفــة إذا كان هناك اختــلاف ذو دلالة إحصائية فيما يتعلق بمحــور اختيار القيادات النســائية بالأجهــزة الحكومية نحو: معايير اختيار القيادات، وإجــراءات اختيار القيادات النسائية باختلاف عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة، فقد تمَّ استخدام اختبار «كروس كال ويلز ,Kruskal-Walls» لمعرفة دلالة الفروق بين آراء أفراد الدراســة تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٤٩)

نتائج اختبار كروس كال ويلز لدلالة الفروق بين آراء أفراد الدراسة تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية

المحور	البعد	عدد الدورات	العدد	متوسط الرتب	كروس كال ويلز	درجات الحرية	مستوى الدلالة
اختيار القيادات النسائية	معايير اختيار القيادات	أقل من ٥	٢٤	٢٣,٥٠	١,٨٤٩	٢	٠,٣٩٧
		من ٥ إلى ١٠	١٣	٣٠,١٥			
		أكثر من ١٠	١٣	٢٤,٥٤			
	إجراءات اختيار القيادات	أقل من ٥	٢٤	٢٣,٠٢	١,٣٥٨	٢	٠,٥٠٧
		من ٥ إلى ١٠	١٣	٢٨,١٢			
		أكثر من ١٠	١٣	٢٧,٤٦			
	المحور ككل	أقل من ٥	٢٤	٢٣,٠٨	١,٥٩٢	٢	٠,٤٥١
		من ٥ إلى ١٠	١٣	٢٩,٣٥			
		أكثر من ١٠	١٣	٢٦,١٢			

يتضح من الجدول رقم (٤٩) أن قيم مستويات الدلالة كانت أكبر من (٠,٠٥) في جميع الأبعــاد، وهذا يعني عدم وجود فــروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الدراســة نحو: معايــير اختيــار القيادات، وإجراءات اختيار القيادات النســائية تُعــزَى لمتغير عدد حضور

الــدورات التدريبية. وهذا يدل على تشــابُه وِجهات نظرهن نحو أبعــاد اختيار القيادات النسائية مهما اختلفت عدد الدورات التدريبية اللاتي حضرنها في مجال القيادة.

السؤال السابع: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الدراسة (القيادات النســائية) باختلاف خصائصهن الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي، عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة) نحو تطوير القيادات النسائية بأبعاده المختلفة؟

حسب العمر:

لمعرفــة إذا كان هناك اختلاف ذو دلالــة إحصائية فيما يتعلق بمحور تطوير القيادات النســائية بالأجهزة الحكومية نحو: بُعد اللجان العليا وفِرق العمل، والتدريب، وظروف عمل متطورة، والتغذية الراجعة باختلاف أعمارهن، فقد تمَّ اســتخدام اختبار «كروس كال ويلــز ,Kruskal-Walls» لمعرفة دلالة الفروق بين آراء أفراد الدراسة تبعاً لمتغير العمر، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٥٠)

نتائج اختبار كروس كال ويلز لدلالة الفروق بين آراء أفراد الدراسة تبعاً لمتغير العمر

المحور	البعد	العمر	العدد	متوسط الرتب	كروس كال ويلز	درجات الحرية	مستوى الدلالة
تطوير القيادات النسائية	اللجان العليا وفرق العمل	من ٣٠ إلى ٤٠ سنة	٩	٢٠,٧٢	٢,١٦٠	٢	٠,٣٤٠
		من ٤١ إلى ٥٠	٢٤	٢٤,٦٧			
		٥١ سنة فأكثر	١٧	٢٩,٢١			
	التدريب	من ٣٠ إلى ٤٠ سنة	٩	٢١,٣٣	٣,٦٢٣	٢	٠,١٦٣
		من ٤١ إلى ٥٠	٢٤	٢٣,٢٧			
		٥١ سنة فأكثر	١٧	٣٠,٨٥			
	ظروف عمل متطورة	من ٣٠ إلى ٤٠ سنة	٩	٢٢,٨٣	٣,٥٧٠	٢	٠,١٦٨
		من ٤١ إلى ٥٠	٢٤	٢٢,٧١			
		٥١ سنة فأكثر	١٧	٣٠,٨٥			
	التغذية الراجعة	من ٣٠ إلى ٤٠ سنة	٩	٢٥,٨٩	٤,٥١٠	٢	٠,١٠٥
		من ٤١ إلى ٥٠	٢٤	٢١,٣٨			
		٥١ سنة فأكثر	١٧	٣١,١٢			
	المحور ككل	من ٣٠ إلى ٤٠ سنة	٩	٢٢,٥٦	٢,٨٠٣	٢	٠,٢٤٦
		من ٤١ إلى ٥٠	٢٤	٢٣,٢١			
		٥١ سنة فأكثر	١٧	٣٠,٢٩			

يتضــح مــن الجدول رقم (٥٠) أن قيم مســتويات الدلالة كانت أكــبر من (٠,٠٥) فيما يتعلق بمحور تطوير القيادات النســائية بالأجهزة الحكومية نحو: بُعد اللجان العليا وفِرَق العمل، والتدريب، وظروف عمل متطورة، والتغذية الراجعة باختلاف أعمارهن. وهذا يدل على تشــابه وِجهات نظرهن نحو أبعاد تطوير القيادات النسائية مهما كان عمر القيادات. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراســة (الربيعة، والحديثي، ٢٠١٨) في عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية على المستوى المهني باختلاف العمر.

حسب المؤهل العلمي:

لمعرفــة إذا كان هناك اختلاف ذو دلالــة إحصائية فيما يتعلق بمحور تطوير القيادات النســائية بالأجهزة الحكومية نحو: بُعد اللجان العليا وفِرَق العمل، والتدريب، وظروف عمل متطورة، والتغذية الراجعة باختلاف أعمارهن، فقد تمَّ اســتخدام اختبار «كروس كال ويلــز ,Kruskal-Walls» لمعرفة دلالة الفروق بين آراء أفراد الدراسة تبعاً لمتغير العمر، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٥١)

نتائج اختبار كروس كال ويلز لدلالة الفروق بين آراء أفراد الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المحور	البعد	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	كروس كال ويلز	درجات الحرية	مستوى الدلالة
تطوير القيادات النسائية	اللجان العليا وفرق العمل	دبلوم	٤	١٧,٨٨	١٢,٧٦٣	٤	٠,٠١٢
		بكالوريوس	١٣	١٨,٦٩			
		ماجستير	٩	١٨,٦١			
		دكتوراه	٢٢	٣٢,٥٥			
		أخرى	٢	٣٨,٥٠			
	التدريب	دبلوم	٤	٢١,٣٨	٧,٩٤٨	٤	٠,٠٩٣
		بكالوريوس	١٣	٢٢,١٢			
		ماجستير	٩	١٨,٦١			
		دكتوراه	٢٢	٣١,٨٤			
		أخرى	٢	١٧,٠٠			
	ظروف عمل متطورة	دبلوم	٤	٢٣,٠٠	٧,٥٩٣	٤	٠,١٠٨
		بكالوريوس	١٣	١٩,٧٣			
		ماجستير	٩	١٩,٩٤			
		دكتوراه	٢٢	٣١,٦٦			
		أخرى	٢	٢٥,٢٥			
	التغذية الراجعة	دبلوم	٤	٢٣,٠٠	٤,٦٦٢	٤	٠,٣٢٤
		بكالوريوس	١٣	٢١,٦٩			
		ماجستير	٩	٢٠,٤٤			
		دكتوراه	٢٢	٣٠,٤١			
		أخرى	٢	٢٤,٠٠			
	المحور ككل	دبلوم	٤	٢١,٨٨	٩,٦٥٤	٤	٠,٠٥٢
		بكالوريوس	١٣	١٩,١٩			
		ماجستير	٩	١٨,٧٨			
		دكتوراه	٢٢	٣٢,٤٥			
		أخرى	٢	٢٧,٥٠			

يتضــح مــن الجدول رقم (٥١) أن قيم مســتويات الدلالة كانت أكــبر من (٠,٠٥) فيما يتعلق بمحور تطوير القيادات النســائية بالأجهزة الحكومية نحو: بُعد اللجان العليا وفِرَق العمل، والتدريــب، وظروف عمل متطورة، والتغذية الراجعة باختلاف مؤهلاتهن العلمية. وهــذا يدل على تشــابُه وِجهات نظرهن نحو أبعــاد تطوير القيادات النســائية مهما كان المؤهل العلمي. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (الربيعة، والحديثي، ٢٠١٨) في عدم وجــود تأثير ذي دلالة إحصائية على المســتوى المهني باختلاف المؤهل العلمي، كما اتفقت مع دراسة (التويجري، ٢٠١٤) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مُعوِّقات التمكين تُعزَى لمتغير المؤهل العلمي.

حسب عدد سنوات الخبرة:

لمعرفــة إذا كان هناك اختــلاف ذو دلالة إحصائية فيما يتعلق بمحــور تطوير القيادات النســائية بالأجهزة الحكوميــة نحو: بُعد اللجان العليا وفِــرق العمل، والتدريب، وظروف عمــل متطورة، والتغذية الراجعة باختلاف أعمارهن، فقد تمَّ اســتخدام اختبار «كروس كال ويلز ,Kruskal-Walls» لمعرفة دلالة الفروق بين آراء أفراد الدراسة تبعاً لمتغير العمر، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٥٢)

نتائج اختبار كروس كال ويلز لدلالة الفروق بين آراء أفراد الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخِبرة

المحور	البعد	الخبرة	العدد	متوسط الرتب	كروس كال ويلز	درجات الحرية	مستوى الدلالة
تطوير القيادات النسائية	اللجان العليا وفرق العمل	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٥	٢٠,٦٠	٠,٩٢٦	٣	٠,٨١٩
		من ١١ إلى ١٥	١٠	٢٤,٠٥			
		من ١٦ إلى ٢٠	٩	٢٥,٦٧			
		٢١ سنة فأكثر	٢٦	٢٦,٩٤			
	التدريب	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٥	١٩,٩٠	٢,٧٦٦	٣	٠,٤٢٩
		من ١١ إلى ١٥	١٠	٢٠,٦٠			
		من ١٦ إلى ٢٠	٩	٢٦,٥٦			
		٢١ سنة فأكثر	٢٦	٢٨,١٠			
	ظروف عمل متطورة	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٥	٢٥,٣٠	٣,١٤٦	٣	٠,٣٧٠
		من ١١ إلى ١٥	١٠	٢١,٧٥			
		من ١٦ إلى ٢٠	٩	٢٠,٣٩			
		٢١ سنة فأكثر	٢٦	٢٨,٧٥			
	التغذية الراجعة	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٥	٢٦,٥٠	٠,٥٠٣	٣	٠,٩١٨
		من ١١ إلى ١٥	١٠	٢٤,٣٠			
		من ١٦ إلى ٢٠	٩	٢٣,٠٦			
		٢١ سنة فأكثر	٢٦	٢٦,٦٢			
	المحور ككل	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٥	٢٣,٦٠	٠,٩٨٣	٣	٠,٨٠٥
		من ١١ إلى ١٥	١٠	٢٢,٥٥			
		من ١٦ إلى ٢٠	٩	٢٤,٣٩			
		٢١ سنة فأكثر	٢٦	٢٧,٣٨			

يتضح من الجدول رقم (٥٢) أن قيم مستويات الدلالة كانت أكبر من (٠,٠٥) فيما يتعلق بمحور تطوير القيادات النسائية بالأجهزة الحكومية نحو: بُعد اللجان العليا وفِرَق العمل، والتدريب، وظروف عمل متطورة، والتغذية الراجعة باختلاف عدد سنوات خبرتهن. وهذا يدل على تشابُه وِجهات نظرهن نحو أبعاد تطوير القيادات النسائية مهما كان عدد سنوات خبرتهن. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (الربيعة، والحديثي، ٢٠١٨) في عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية على المستوى المهني باختلاف الخبرة الوظيفية، كما اتفقت مع دراسة (التويجري، ٢٠١٤) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معوقات التمكين تُعزَى لمتغير الخِبرة. في حين اختلفت مع هذه النتيجة دراسة (الحسيني، ٢٠١٥) في وجود فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لاختلاف الخِبرة الوظيفية حول مستوى القدرات القيادية.

حسب المنصب الوظيفي:

لمعرفة إذا كان هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية فيما يتعلق بمحور تطوير القيادات النسائية بالأجهزة الحكومية نحو: بُعد اللجان العليا وفِرَق العمل، والتدريب، وظروف عمل متطورة، والتغذية الراجعة باختلاف أعمارهن، فقد تمَّ استخدام اختبار «كروس كال ويلز Kruskal-Walls,» لمعرفة دلالة الفروق بين آراء أفراد الدراسة تبعاً لمتغير العمر، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٥٣)

نتائج اختبار كروس كال ويلز لدلالة الفروق بين آراء أفراد الدراسة تبعاً لمتغير المنصب الوظيفي

المحور	البعد	المنصب الوظيفي	العدد	متوسط الرتب	كروس كال ويلز	درجات الحرية	مستوى الدلالة
تطوير القيادات النسائية	اللجان العليا وفرق العمل	مستوى أول	٥	٣٣,٩٠	٢,٥٢٧	٣	٠,٤٧٠
		مستوى ثان	١٦	٢٦,٨٨			
		مستوى ثالث	١٨	٢٢,٨٦			
		أخرى	١١	٢٤,٠٠			
	التدريب	مستوى أول	٥	٣٤,٦٠	٢,٥٦٧	٣	٠,٤٦٣
		مستوى ثان	١٦	٢٦,٢٨			
		مستوى ثالث	١٨	٢٣,٦١			
		أخرى	١١	٢٣,٣٢			
	ظروف عمل متطورة	مستوى أول	٥	٣١,٣٠	١,١٩٣	٣	٠,٧٥٥
		مستوى ثان	١٦	٢٦,٣١			
		مستوى ثالث	١٨	٢٣,٦٧			
		أخرى	١١	٢٤,٦٨			
	التغذية الراجعة	مستوى أول	٥	٣٣,٩٠	٢,٨٨٩	٣	٠,٤٠٩
		مستوى ثان	١٦	٢١,٧٨			
		مستوى ثالث	١٨	٢٦,٧٨			
		أخرى	١١	٢٥,٠٠			
	المحور ككل	مستوى أول	٥	٣٤,٢٠	٢,٠٤٢	٣	٠,٥٦٤
		مستوى ثان	١٦	٢٥,٢٥			
		مستوى ثالث	١٨	٢٤,٠٨			
		أخرى	١١	٢٤,٢٣			

يتضح من الجدول رقم (٥٣) أن قيم مستويات الدلالة كانت أكبر من (٠,٠٥) فيما يتعلق بمحور تطوير القيادات النسائية بالأجهزة الحكومية نحو: بُعد اللجان العليا وفِرَق العمل، والتدريب، وظروف عمل متطورة، والتغذية الراجعة باختلاف منصبهن الوظيفي. وهذا يدل على تشابُه وِجهات نظرهن نحو أبعاد تطوير القيادات النسائية مهما كان المنصب الوظيفي. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (الربيعة، والحديثي، ٢٠١٨) في عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية على المستوى المهني باختلاف المنصب الوظيفي. في حين اختلفت دراسة (التويجري، ٢٠١٤) مع هذه النتيجة في وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لاختلاف المنصب الوظيفي حول مستوى تمكين القيادات، ودراسة (الحسيني، ٢٠١٥) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لاختلاف المنصب الوظيفي حول مستوى القدرات القيادية المطلوبة.

حسب عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة:

لمعرفة إذا كان هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية فيما يتعلق بمحور تطوير القيادات النسائية بالأجهزة الحكومية نحو: بُعد اللجان العليا وفِرَق العمل، والتدريب، وظروف عمل متطورة، والتغذية الراجعة باختلاف أعمارهن، فقد تمَّ استخدام اختبار «كروس كال ويلز ,Kruskal-Walls» لمعرفة دلالة الفروق بين آراء أفراد الدراسة تبعاً لمتغير العمر، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٥٤)

نتائج اختبار كروس كال ويلز لدلالة الفروق بين آراء أفراد الدراسة تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية

المحور	البعد	عدد الدورات	العدد	متوسط الرتب	كروس كال ويلز	درجات الحرية	مستوى الدلالة
تطوير القيادات النسائية	اللجان العليا وفرق العمل	أقل من ٥	٢٤	٢٠,٢١	١,٤١٣	٢	٠,١٢٥
		من ٥ إلى ١٠	١٣	٢٣,٦٢			
		أكثر من ١٠	١٣	٢٧,١٥			
	التدريب	أقل من ٥	٢٤	١٩,٩٠	١,٧٣٢	٢	٠,١١٣
		من ٥ إلى ١٠	١٣	٢٤,٥٤			
		أكثر من ١٠	١٣	٢٦,٨١			
	ظروف عمل متطورة	أقل من ٥	٢٤	٢١,٠٤	٥,٨٧٦	٢	٠,٠٥٣
		من ٥ إلى ١٠	١٣	٣٣,٠٠			
		أكثر من ١٠	١٣	٢٦,٢٣			
	التغذية الراجعة	أقل من ٥	٢٤	٢٠,٣٥	١,٦٣٥	٢	٠,١٣٦
		من ٥ إلى ١٠	١٣	٣٢,٨١			
		أكثر من ١٠	١٣	٢٧,٦٩			
	المحور ككل	أقل من ٥	٢٤	٢٠,٠٤	١,٢٥٦	٢	٠,١١٦
		من ٥ إلى ١٠	١٣	٢٤,٣٥			
		أكثر من ١٠	١٣	٢٦,٧٣			

يتضح من الجدول رقم (٥٤) أن قيم مستويات الدلالة كانت أكبر من (٠,٠٥) فيما يتعلق بمحور تطوير القيادات النسائية بالأجهزة الحكومية نحو: بُعد اللجان العليا وفِرَق العمل، والتدريب، وظروف عمل متطورة، والتغذية الراجعة باختلاف عدد حضور الدورات التدريبية. وهذا يدل على تشابُه وِجهات نظرهن نحو أبعاد تطوير القيادات النسائية مهما كان عدد الدورات التدريبية اللاتي حضرنها في مجال القيادة.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

أولاً: نتائج الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على معايير إعداد واختيار وتطوير شاغلات المناصب القيادية النسائية في الأجهزة الحكومية، وقد تمَّ التوصل إلى عدد من النتائج المهمة؛ لعل أبرزها ما يلي:

١- إن معظم القيادات النسائية المشاركة في الدراسة تعملن في الوزارات بنسبة ٧٦٪، وإن الغالبية العظمى من الفئة العمرية للقيادات النسائية هي أكبر من ٤٠ سنة.

٢- إن معظم القيادات النسائية تتمتع بخصائص شخصية ومؤهلات علمية وخبرات مهنية تُمكنِّها من ممارسة مهامها وأدوارها القيادية، إذ جاءت نتائج الاستبانة تؤكد أن ٦٦٪ من القيادات ذات مؤهل تعليمي عالٍ، كما أن ٧٦٪ منهن تجاوزت خبرتهن ١٦ سنة.

٣- إن معظم القيادات النسائية في المناصب القيادية ذات المستوى الثالث في الهيكل التنظيمي بنسبة ٦٠٪، في حين حصلت أقلية من القيادات على مناصب قيادية في المستوى الأول بنسبة ٦٪.

٤- غياب إعداد وتهيئة القيادات النسائية لشغل المناصب القيادية قبل أو بعد تكليفهن في المنصب؛ إذ أظهرت النتائج أن درجة موافقة القيادات النسائية على مستوى إعداد القيادات النسائية بجميع أبعادها الإدارية والتنظيمية والسلوكية، بشكل عام، جاءت متوسطة، كما بيَّنت وجود دور متوسط للأبعاد (تمكين القيادات، الثقافة التنظيمية للتمكين، التحفيز، التعلم الذاتي، تقييم الأداء، خطة بناء القيادات) في إعداد القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، في حين يوجد دور قليل لبُعد المسار الوظيفي في إعداد القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

٥- أظهرت النتائج أن درجة تمكين القيادات النسائية، بشكل عام، جاءت متوسطة، وأن المنظمات الحكومية تُشجِّع على تبادل الخبرات بين كافة القيادات فيما بينهن؛ من خلال عقد (اللقاءات الدورية، الاجتماعات المُجدوَلة، فِرق التركيز والنقاش...) بدرجة متوسطة، كما أن إجراءات وبرامج تمكين وإعداد القيادات من خلال التدريب ليست على المستوى المطلوب، كما أن مَنحَ صلاحية اتخاذ القرارات لتمكين القيادات النسائية جاء بمستوى متوسط.

٦- إن الثقافة التنظيمية لتمكين المرأة في المنظمات الحكومية لم تكن على المستوى المطلوب لدعم المرأة في تولِّي مناصب عليا، إذ أظهرت النتائج أن المنظمات تحرص على نشر ثقافة تقبُّل المرأة المؤهلة كقائدة إدارية بنسبة متوسطة، وأن المنظمات الحكومية تُشجِّع على التعاون بين كافة القيادات النسائية لتبادل الخبرات فيما بينهن، وغياب ترسيخ قيم وممارسات داعمة لمفهوم تقبُّل المرأة كقائدة وإعدادها لتولِّي المناصب القيادية جاء بموافقة متوسطة لبُعد الثقافة التنظيمية الداعمة لتمكين القيادات.

٧- توفُّر خطة لبناء القيادات وإعدادهن جاءت بمستوى متوسط، إذ لا توجد خطة واضحة لبناء وإعداد القيادات داخل المنظمات الحكومية، على الرغم أن بعض المنظمات تُطبِّق سياسات وإجراءات موحدة للجنسين لإعداد القيادات داخل المنظمة، إلا أنه لا توجد خطة بِناءٍ واضحة للجنسين (رجالاً- ونساءً) للترقي في المناصب القيادية المستقبلية، ولا تتوفَّر في المنظمات خطة لإعداد صف ثان من القيادات النسائية.

٨- غياب التخطيط للمسار الوظيفي لشاغلات المناصب القيادية النسائية جاء بدرجة قليلة في الأجهزة الحكومية، إذ بيَّنت النتائج أنه لا توجد طرق ممنهجة لقياس قدرات واستعدادات الموظفات للقيام بمسؤوليات القيادة. في حين يتمُّ استخدام أسلوب التدوير الوظيفي بين الإدارات والأقسام لإكساب الموظفات الخبرات المختلفة في العمل بدرجة متوسطة، لتحديد المسار الوظيفي لبعض القيادات الإدارية.

٩- هناك شِبه اتفاق من قِبَل القيادات النسائية على ضعف دور تقييم الأداء الوظيفي في تهيئة وإعداد شاغلات المناصب القيادية، وأن أسلوب تقييم الأداء بهدف الحصول على تغذية راجعة لدعم وتطوير الموظفات لتولِّي المناصب القيادية جاء بدرجة ضعيفة. كما

أظهرت النتائج أن تقييم أداء القيادات النسـائية بِناءً على أهداف واضحة محددة تقيس مهارات القيادة لديهنَّ كانت بنسبة متوسطة، وأن الأجهزة الحكومية تقوم بعملية تقييم أداء القيادات النسائية في المنظمة بناء على الجَدارات والمهارات القيادية بدرجة متوسطة.

١٠- إن بُعد التحفيز جاء بدرجة متوسـطة، إذ أظهرت النتائج أن شعور القيادات النسائية بالأمان الوظيفي في الأجهزة الحكومية اللاتي تعملن بها جاء بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج إلى أن نسـبة موافقة القيادات على بعد التحفيز، بشكل عام، جاء متوسطاً، كما أشـارت النتائج أيضاً إلى قلة الحوافز المادية التي تُقدَّم للقيادات النسـائية عند قيامهن بأعمال إبداعية أو مُميَّزة.

١١- إن الجهات الحكومية تُشـجِّع القيادات النسـائية على التعلم الذاتي المسـتمر بدرجة متوسـطة، إلا أن توفير كافة سبل الاستفادة من خبرات الآخرين المتميزة لنقل المهارات والمعرفة بين القيادات من الجنسين (رجالاً- ونساءً) داخل التنظيم لم يظهر على المستوى المطلـوب، وأن توفير بيئة داعمة داخل الأجهزة الحكوميـة للتطوير الذاتي جاء بدرجة متوسطة، وأشارت النتائج، بشـكل عام، أن بُعد التعلم الذاتي لإعداد القيادات النسائية جاء بدرجة متوسطة.

١٢- جاءت موافقة القيادات النسـائية على وجود معايير لاختيار القيادات الإدارية بدرجة متوسـطة، وتدل النتائج على أنـه لا توجد مقاييس واختبارات لاسـتعدادات ومهارات القيادات النسـائية عنـد تَولِّي المناصب العليا بدرجة موافقـة قليلة، وأن معايير اختيار القيـادات هي تقدير ترجيحي لمهارات وكفـاءات القيادات التي تتوفَّر لديهن. في حين أن عامل المؤهل الأكاديمي يلعب دوراً في اختيار القيادات النسـائية عند الترشـيح لتولِّي المناصـب جاء بدرجة موافقة متوسـطة، كما تسـتند المنظـمات الحكومية عند تعيين القيـادات على مبدأ الأقدمية للترشـيح للمناصب القيادية النسـائية، وتقوم المنظمات الحكومية باختيار شاغلات المناصب القيادية النسائية بِناءً على تقييم الأداء الوظيفي.

١٣- أظهرت النتائج عدم وجود إجراءات واضحة لاختيار القيادات النسـائية، بشـكل عام، بدرجـة موافقة متوسـطة، كـما بيَّنت النتائـج أن المنظمات الحكوميـة تقوم بتحديد المسـمى الوظيفي للوظيفة القيادية حسـب هيكلها التنظيمي عنـد اختيار القيادات

النسـائية بدرجة موافقـة كبيرة، في حين تقـوم المنظمات الحكوميـة بتحديد الوصف الوظيفي للمهام والمسـؤوليات التي تتطلبها الوظيفة القيادية بدرجة موافقة متوسطة، كما أن اسـتقطاب ذوات الخبرات المتميزة من القيادات النسائية لتعيينهن أو تكليفهن في المناصب القيادية العليا جاء بدرجة متوسطة.

١٤- عـلى الرغـم من أن بُعد اختيار القيـادات جاء بدرجة متوسـطة، إلا أن بعض عناصر الاختيار جاءت بدرجة موافقة قليلة. إذ بيَّنت النتائج عدم وجود آليات واضحة لاختيار القيادات النسـائية في المناصب العليا، وأن اختيار القيادات النسـائية المناسـبة لا يتمُّ بصورة حيادية وموضوعية بغضِّ النظر عن أي اعتبارات شـخصية، وأن ترشيح القيادات لا يتمُّ بالمشاركة بين الإدارات العليا، وعدم وجود لجنة لاختيار القيادات بِناءً على معايير محددة مُسبقاً، كما أن الأجهزة الحكومية لا تَكفُل للقيادات النسائية الحصول على فرص متساوية مع الرجل في التعيين والترقية في المناصب القيادية.

١٥- إن بُعد اللجان العليا وفِرَق العمل في تطوير القيادات النسائية في الخدمة المدنية، بشكل عام، متوسـط. إذ أشـارت النتائج إلى أن المنظمات الحكومية تُشـجِّع القيادات النسائية عـلى العمل الجماعي داخل فِرَق عمل مختلفة بدرجة كبيرة، في حين أشـارت النتائج إلى أن مشـاركة القيادات النسـائية في اللجان العليا الداخلية والخارجية التي تُسهِم في صنع القرارات الإدارية وتطوير العمل؛ والتي تُعَدُّ إحدى وسائل التطوير المهني للقيادات، جاءت بدرجة موافقة متوسـطة، كما أن جانب تطوير القيادات النسـائية من خلال تكليفهن في مشاريع عمل مع نظرائهن من القيادات الرجالية لتبادل الخبرات جاء بدرجة متوسطة .

١٦- إن بُعـد التدريـب في تطويـر القيادات النسـائية جاء، بشـكل عـام، بدرجة موافقة متوسطة، إذ إن المنظمات الحكومية تسعى إلى تنمية وتطوير قدرات القيادات النسائية عن طريق توفير برامج تدريبية مناسـبة لاحتياجاتهن بدرجة متوسـطة، كما أن ترشيح القيادات النسـائية لحضور الحلقات التطبيقية المتعلقة بالقيـادة الإدارية جاء بدرجة موافقة متوسـطة. في حين أظهـرت النتائج ضعفاً في جانب تطوير القيادات النسـائية عن طريق عقد نـدوات ومؤتمرات علمية في مجال التطوير الإداري، وعدم وجود فرص تطويرية تدريبية متساوية للجنسين.

١٧- إن درجــة موافقــة القيادات النســائية على بُعــد وجود ظروف عمل مُتطــوِّرة في تطوير القيــادات النســائية في الخدمة المدنية جاءت، بشــكل عام، بدرجة متوســطة، وإن كانت المنظمات تحرص على زرع الثقة في العاملين على جميع المستويات بدرجة متوسطة، إلا أنها لا تُولي اهتماماً بإدارة المواهب القيادية النسائية، والتي حصلت على درجة موافقة قليلة.

١٨- أظهرت النتائج أن التغذية الراجعة في تطوير القيادات النسائية في الخدمة المدنية، بشكل عام، كانت متوســطة، كما بيَّنت النتائج عدم وجود إرشــاد قيادي أو نموذج قيادي يحتذى به والرجوع إليه عند الحاجة أو الحصول على الدعم من القيادات العليا، كما أن المنظمات لا تعتمــد على تقارير دورية للتعــرف على إنجازات عمل القيادات النســائية، وإنما تلجأ المنظمات الحكومية لعقد اجتماعات دورية للقيادات النسائية لمناقشة مستجدات العمل، واقتراح حلول مبتكرة للتطوير والتحسين بدرجة متوسطة، كما تحرص المنظمات الحكومية على تفعيل قنوات الاتصال بين القيادات الرجالية والقيادات النســائية في المستويات العليا داخل التنظيم الإداري بدرجة متوسطة.

١٩- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الدراســة لمحور إعداد شاغلات المناصب القيادية النسائية نحو (تمكين القيادات، وثقافة تنظيمية للتمكين، وخطة بناء القيادات، والمسار الوظيفي، وتقييم الأداء، والتحفيز، والتعلم الذاتي) تُعزَى لمتغير العمر.

٢٠- أظهــرت النتائــج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الدراســة لمحور إعداد شــاغلات المناصب القيادية النســائية نحــو (تمكين القيــادات، وثقافة تنظيمية للتمكين، وخطــة بناء القيادات، والمســار الوظيفي، وتقييــم الأداء، والتحفيز، والتعلم الذاتي) تُعزَى لمتغير المؤهل العلمي.

٢١- أظهــرت النتائــج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الدراســة لمحور إعداد شــاغلات المناصب القيادية النســائية نحــو (تمكين القيــادات، وثقافة تنظيمية للتمكين، وخطــة بناء القيادات، والمســار الوظيفي، وتقييــم الأداء، والتحفيز، والتعلم الذاتي) تُعزَى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

٢٢- أظهــرت النتائــج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الدراســة لمحور إعداد شــاغلات المناصب القيادية النســائية نحــو (تمكين القيــادات، وثقافة تنظيمية

للتمكين، وخطــة بناء القيادات، والمســار الوظيفي، وتقييــم الأداء، والتحفيز، والتعلم الذاتي) تُعزَى لمتغير المنصب الوظيفي.

٢٣- أظهــرت النتائــج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الدراســة لمحور إعداد شــاغلات المناصب القيادية النســائية نحــو (تمكين القيــادات، وثقافة تنظيمية للتمكين، وخطــة بناء القيادات، والمســار الوظيفي، وتقييــم الأداء، والتحفيز، والتعلم الذاتي) تُعزَى لمتغير حضور الدورات التدريبية في مجال القيادة.

٢٤- أظهــرت النتائــج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الدراســة لمحور اختيار القيادات النســائية بالأجهزة الحكومية نحو (معايير اختيار القيادات، وإجراءات اختيار القيادات النسائية) تُعزَى لمتغير العمر.

٢٥- أظهــرت النتائــج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الدراســة لمحور اختيار القيادات النســائية بالأجهزة الحكومية نحو (معايير اختيار القيادات، وإجراءات اختيار القيادات النسائية) تُعزَى لمتغير المؤهل العلمي.

٢٦- أظهــرت النتائــج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الدراســة لمحور اختيار القيادات النســائية بالأجهزة الحكومية نحو (معايير اختيار القيادات، وإجراءات اختيار القيادات النسائية) تُعزَى لمتغير عدد سنوات الخِبرة.

٢٧- أظهــرت النتائــج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الدراســة لمحور اختيار القيادات النســائية بالأجهزة الحكومية نحو (معايير اختيار القيادات، وإجراءات اختيار القيادات النسائية) تُعزَى لمتغير المنصب الوظيفي.

٢٨- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الدراسة لمحور اختيار القيادات النسائية بالأجهزة الحكومية نحو (معايير اختيار القيادات، وإجراءات اختيار القيادات النسائية) تُعزَى لمتغير حضور الدورات التدريبية في مجال القيادة.

٢٩- أظهــرت النتائــج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الدراســة لمحور تطوير القيادات النســائية بالأجهــزة الحكومية نحو (بُعد اللجــان العليا وفِرَق العمل، والتدريب، وظروف عمل مُتطوِّرة، والتغذية الراجعة) تُعزَى لمتغير العمر.

٣٠- أظهـرت النتائـج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الدراسـة لمحور تطوير القيادات النسـائية بالأجهـزة الحكومية نحو (بُعد اللجـان العليا وفِرَق العمل، والتدريب، وظروف عمل مُتطوِّرة، والتغذية الراجعة) تُعزَى لمتغير المؤهل العلمي.

٣١- أظهـرت النتائج عدم وجود فـروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الدراسـة لمحور تطويـر القيادات النسـائية بالأجهـزة الحكومية نحو (بُعد اللجان العليـا وفِرَق العمل، والتدريب، وظروف عمل مُتطوِّرة، والتغذية الراجعة) تُعزَى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

٣٢- أظهـرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الدراسـة لمحـور تطوير القيادات النسـائية بالأجهزة الحكومية نحو (بُعـد اللجان العليا وفِرَق العمل، والتدريب، وظروف عمل مُتطوِّرة، والتغذية الراجعة) تُعزَى لمتغير المنصب الوظيفي.

٣٣- أظهـرت النتائـج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الدراسـة لمحور تطوير القيادات النسـائية بالأجهـزة الحكومية نحو (بُعد اللجـان العليا وفِرَق العمل، والتدريـب، وظروف عمل مُتطـوِّرة، والتغذية الراجعة) تُعـزَى لمتغير حضور الدورات التدريبية في مجال القيادة.

ثانياً: التوصيات:

في ضـوء النتائـج التي توصلت إليها الدراسـة من الواقع النظـري والميداني، فإنه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تُسـهِم في إعداد واختيار وتطوير القيادات النسائية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية على النحو التالي:

١- أن يكون هناك خطط وبرامج تهيئة وإعداد لشاغلات المناصب القيادية تتلاءم مع طبيعة القيادات النسـائية في الأجهزة الحكومية؛ وذلـك لتنمية وتطوير القيادات في المنظمات الحكومية بإشراف ذوي الاختصاص، ويمكن الاسـتعانة بنماذج ناجحة في هذا المجال من الممارسات الدولية، والتعديل عليها بما يتفق واحتياجات هذه المنظمات.

٢- عقـد برامـج تدريبية تأهيليـة للقيادات النسـائية، وتوفير التدريب النوعي المسـتمر لتطوير الكفاءات القيادية حسب المنصب الوظيفي في الهيكل التنظيمي، على أن يكون

التدريب أساساً للترقي للمناصب القيادية في الأجهزة الحكومية؛ ومن خلال حِزَم تدريبية لمتطلبات القيادة ومهاراتها.

٣- خلق ثقافة تنظيمية داعمة لتمكين القيادات النسائية داخل الأجهزة الحكومية، ورفع مستوى الوعي الثقافي بأهمية تولِّي المرأة مناصب قيادية عليا؛ انطلاقاً من كونها شريكاً أساسيًّا في التنمية

٤- تمكين القيادات النسائية من خلال تفويض المسؤوليات ومنح الصلاحيات اللازمة للقيام بها كأسلوب لإعداد وتأهيل القيادات، وإشراكهن فعليًّا في رسم السياسات والخطط داخل الأجهزة الحكومية.

٥- الحاجة إلى وجود برنامج وطني لاكتشاف القيادات على مستوى الأجهزة الحكومية وفق اختبارات تتعلق بسمات القيادة من جميع الجوانب، وإخضاعهن لبرامج تطويرية ليصبحن جاهزات عند الترشيح للاختيار والتعيين؛ مع إمكانية بِناءِ قاعدة بيانات شاملة ومحدثة موثوقة للكفاءات الوطنية تضم كافة القيادات الإدارية الحكومية الحالية، والمؤهلة للترشيح إلى الانضمام إليها في المستقبل من خارجها تُغني عن الاعتماد على المعرفة الشخصية عند اختيار القيادات النسائية.

٦- إتاحة الفرصة للقيادات النسائية للتنقل بين الأجهزة الحكومية، والمرونة في تطبيق سياسة الإعارة بين الجهات المختلفة لنقل المهارات والخبرات؛ وخصوصاً للفروع والإدارات النسائية الحديثة وفق خطة عمل مدروسة.

٧- تسليط الضوء على النماذج القيادية الناجحة في المجتمع، والاستفادة من خبراتهن في إعداد وتصميم برنامج إرشادي قيادي لنقل الخبرات من القيادات النسائية الحالية إلى القيادات النسائية المستقبلية.

٨- بناء مناخ عمل مُحفِّز، وتنويع الحوافز المقدمة للقيادات؛ بما يُمكِّن أجهزة الدولة من اجتذاب الأفراد المتميزين وأفضل الخِبرات، والحفاظ على بقائهم بأعلى درجات الدافعية والمهارة في بيئة جاذبة، والتعرُّف على احتياجاتهم المتغيرة بحسب التغيرات الاجتماعية والإدارية.

٩- تخطيط وإدارة المستقبل الوظيفي للقيادات بما يضمن تحقيق إستراتيجيات المنظمات، والتخطيط لتعاقب القيادات، وتحديد المسار الوظيفي لتلك القيادات من خلال تحديد الوظائف القيادية، وتقييم الأداء والقدرات للمرشحين، وبناء آليات لقياس وتطوير جَدارات القيادات.

١٠- توفير البيئة التنظيمية الداعمة بما تمتلكه من الهياكل التنظيمية للأجهزة الحكومية، ومراعاة قدرتها على الاستجابة مع إدارة التغيير الثقافي والإداري؛ بما يتناسب مع تواجد القيادات النسائية في المناصب العليا الهيكلية.

١١- دعم برامج التطوير المهني لتطوير القيادات النسائية في المنظمات التعليمية والتدريبية ومراكز التأهيل؛ بما تمتلكه من مبادرات تطويرية يتقدمها مركز إعداد القادة بمعهد الإدارة العامة؛ لتُسهِم في جوانب التحفيز والتشجيع والترقي إلى المناصب العليا.

١٢- عمل ندوات ولقاءات لبحث أفضل التجارب المحلية، ومشاركة التجارب الدولية الناجحة للاستفادة منها في تطوير القيادات الإدارية.

١٣- ضرورة اهتمام المنظمات الحكومية بقياس الأداء؛ من خلال اعتماد نتائج تقييم الأداء المؤسسي للجهة والصادر من مركز قياس أداء الأجهزة الحكومية، وجعله معياراً من معايير الترشيح للمناصب الأعلى، وضرورة وجود مؤشرات أداء مبنية على أهداف واضحة وقابلة للقياس.

١٤- الحاجة إلى تطوير الأدوات الداعمة لتوطين مبدأ الجَدارة في عمليات اختيار وتعيين القيادات الإدارية الحكومية؛ كاستخدام نماذج الجدارات كدليل اختيار وتطوير القيادات، وقياس التقدم في الأداء، والتأكد من انسجامها مع التوجهات الإستراتيجية للمنظمة.

١٥- رفع كفاءة القيادات النسائية وتحسين فاعليتهن؛ بإشراكهن في المؤتمرات والجمعيات المهنية وورِش العمل الخاصة بهذا المجال، وبناء فِرَق عمل من الجنسين داخل الأجهزة الحكومية لتبادل الخبرات والمعارف بهدف تحقيق التميز الإداري، والقضاء على نقص الخِبرات لدى القيادات النسائية بفعل تغييبهن عن مواقع اتخاذ القرار.

١٦- تطوير معايير واضحة ومكتوبة ومعلنة لاختيار القيادات الإدارية العليا من الجنسين؛ لتأخذ المرأة نصيبها في الوصول إلى المناصب القيادية العليا، كتحديد الدرجة العلمية،

والخِبرة العملية، ومراعاة السـمات الشخصية والميول؛ من خلال لجنة عليا تقوم بإجراء المقابلات الشخصية للمرشحين، وعمل الاختبارات والمقاييس الازمة التي تكشف الصفات والمهارات القيادية، وتفعيل أنظمة المحاسبة والمسؤولية.

١٧- رفع نسـبة مشاركة المرأة في المناصب القيادية العليا، والاهتمام بوجود تمثيل للقيادات النسـائية في أعـلى المسـتويات التنظيمية والقياديـة في الأجهزة الحكوميـة، ومنحهن الصلاحيات اللازمة في المشاركة في اتخاذ القرارات السيادية.

١٨- تعزيز دور معهد الإدارة العامة والجامعات السعودية كبيوت خِبرةٍ ذات علاقة بتحديد الاحتياجات التدريبية، وسـد الفجوة في تأهيل وتطوير القيادات النسائية، وإعداد صف ثانٍ من القيـادات الإدارية وفق قدرات ومهارات مُتخصِّصـة في مجال القيادة الإدارية الحديثة وما يتواكب مع متطلبات العصر.

١٩- إصدار التشريعات الخاصة بالمرأة والتي تُعزِّز شـعور المرأة بإنسانيتها وحقوقها؛ لكيلا تعمل كقوة سـلبية تجاه التغيير ضـد الأدوار التقليدية النمطيـة، والموروثات الثقافية والاجتماعية السلبية تجاه قضايا وأدوار المرأة في المجتمع.

٢٠- بناء منظومة معرفية في مجال المرأة تشمل الخِبرات والمهارات والمعارف، وتوفير قاعدة معلومات عن القيادات العليا النسـائية والقيادات البديلة والجوانب المختلفة للتمكين الإداري والاقتصادي للمرأة، وسد الفجوة المعلوماتية في هذا المجال.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو أصبع، بلقيس (٢٠٠٥). تخصيص حصص للنساء (الكوتا)- المفهوم، التجارب والإشكاليات، الملتقى الديمقراطي الثاني والثالث النساء والسياسة رؤى دينية- إشكاليات وحلول تنظيم منتدى الشقائق العربي لحقوق الإنسان، ص: ١٠٥-١٢٤.
- أبو حيمد، هدى (٢٠١٨). تقرير عن التحديات والمعوقات التي تواجه القيادات النسائية في الخدمة المدنية، الخدمة المدنية، تقرير غير منشور.
- أبو خضير، إيمان بنت سعود (٢٠١٢). التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، المجلة السعودية للتعليم العالي، السعودية، العدد (٧)، ص: ٨٧-١٢٤.
- أبو الروس، سامي، وأبو ماضي، خالد (٢٠١١). مدى اهتمام الجامعات الفلسطينية بمتطلبات رفع كفاءة عملية تقييم أداء العاملين: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة- فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية- شؤون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية -غزة -فلسطين، المجلد (١٩)، العدد (١)، ص: ١١٧٩-١٢١٢.
- أبو العلا، ليلى محمد حسني (٢٠١٤). إستراتيجية مقترحة لتفعيل دور القيادة النسائية السعودية في صناعة القرار التربوي في كلية التربية بجامعة الطائف، International Interdisciplinary Journal of Education 2014, vol. 3, Issue 10, pp. 123-146
- أبو ملحم، محمد حسني (٢٠١٨). إشكالية عمل المرأة الأردنية وأبعاده الاجتماعية من وجهة نظر النساء العاملات في محافظة جرش، دراسات، العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (٤٥)، العدد (١).
- الأحمدي، حنان عبد الرحيم (٢٠١٤). القيادات الإدارية في المنظمات الحكومية الدور القيادي للمرأة، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- أحمد، رزان (٢٠٠٨). إدارة التمكين، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، دمشق، سوريا.
- الأسمري، فاطمة عبد الرحمن (٢٠١٣). إعداد القيادات النسائية الإدارية البديلة وعلاقتها بتنمية الكوادر في الدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض (البنات)، أطروحة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، ص: ١٤١-١٤٥.

- الأمم المتحدة، (٢٠١٨). أهداف التنمية المستدامة: الهدف الخامس تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين كل النساء والفتيات. https:--www.un.org-sustainabledevelopment--ar-gender-equal

- بامخالف، وداد (٢٠١٥). إمكانات ومحددات إنشاء مجلس لإدارة تمكين شؤون المرأة من العمل في محافظة ظفار، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة ظفار، كلية الإدارة.

- بخاري، عبلة (٢٠١٢). التمكين الاقتصادي للمرأة السعودية وأثره على النمو الاقتصادي خلال الفترة ١٩٩٠ -٢٠١٠م، مجلة البحوث الإدارية -مصر، المجلد (٣٠)، العدد (٣)، ص: ٩٠ -١٤٦.

- البدارين، رقية، القواسمة، فريد (٢٠١٣). دور المرأة في قيادة التغيير دراسة تطبيقية على منظمات المرأة العاملة في الأردن، البلقاء للبحوث والدراسات، المجلد (١٦)، العدد (٢)، ص: ١٧-٥٧.

- البقمي، محمد (٢٠٠٧). الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية (دراسة تطبيقية على ضباط جوازات منطقة مكة المكرمة)، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط.

- البلبيسي، سناء جودت (٢٠٠٣). إستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.

- بلول، صابر (٢٠٠٩). التمكين السياسي للمرأة العربية بين القرارات والتوجهات الدولية والواقع، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (٢٥)، العدد (٢).

- البلوي، خديجة، وأحمد، هالة (٢٠١٦). متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية جامعة تبوك، رسالة التربية وعلم النفس،السعودية، عدد (٥٣)، ص: ١٩-٤٢.

- بوراس، فائزة (٢٠٠٨). تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة – باتنة. رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.

- البيشي، محمد بن ناصر (٢٠١٤). معايير اختيار القيادة في الأجهزة الحكومية، مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية الواقع والتطلعات، معهد الإدارة العامة، الرياض.

- الاتحاد النسائي العام (٢٠١٨). تمكين المرأة، تم الدخول في (١٩-٣-٢٠١٨م)، متوفر على الرابط: http:-www.gwu.ae-leadership.aspx.

- الاتحاد الوطني لنساء المغرب، تجربة الاتحاد الوطني لنساء المغرب (٢٠١٨). تاريخ الدخول: ١٠-٣-٢٠١٨م، متوفر على الرابط التالي: http:--www.unfm.ma-unfmar-2010-12-27-12-47-03.

- تقرير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP GEPA) (٢٠١٦)، متوفر على الرابط التالي: http:--hdr.undp.org-sites-default-files-hdr_2016_report_arabic_web.pdf.
- التميمي، فواز وسليمان، منير (٢٠١١). درجة مساهمة القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد للإبداع الإداري من وجهة نظرهم، مجلة عجمان للدراسات والبحوث، المجلد (١٠)، العدد (١)، ص: ٦٦.
- التويجري، فاطمة (٢٠١٤). التمكين الوظيفي للقيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية، بحث مقدم لمؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- ثابت، نشوى توفيق (٢٠٠٤). تمكين المرأة ودورها في عملية التنمية: دراسة اجتماعية بمدينة القاهرة، رسالة ماجستير، كلية الآداب، جامعة عين شمس، القاهرة.
- جمال الدين، نجوى، والحبسية، رضية (٢٠١٥). التمكين الإداري: المفهوم، والأبعاد، العلوم التربوية -مصر، المجلد (٢٣)، العدد (٣)، ص: ٤٥٣ -٤٨٢.
- الحارثي، دلال، والشمري، عبد الرحمن (٢٠١٤). تخطيط تعاقب القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية، بحث مقدم لمؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- حامد، علي (٢٠١٥). المرأة في الإدارات الحكومية: التحديات والآفاق، دور المرأة العربية في التنمية المستدامة والمجتمعية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص: ١٩٩-١٤٤.
- الحراحشة، محمد (٢٠٠٨). النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس، وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة، مجلة جامعة دمشق، المجلد (٢٤) العدد (١) ص: ٣٢٣-٣٦٤.
- حرب، إيمان (٢٠١٠). التنمية الإدارية للقيادات الجامعية في مصر في ضوء بعض الخبرات الأجنبية، رسالة ماجستير، جامعة الزقازيق، كلية التربية، قسم المقارنة والإدارة التعليمية.
- الحربي، قاسم (٢٠٠٨). القيادة التربوية الحديثة. (د. ط)، عمان، الجنادرية للنشر.
- الحسين، إيمان. (٢٠١١). السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الأردنية والمعوقات التي تواجهها، مجلة جامعة دمشق، المجلد (٢٧) العدد (٣)، ص: ٤١٣-٤٧٣.
- حسين، رحيم، وعلاوي، عبد الفتاح (٢٠١٣). أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين: دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط، مجلة رؤى اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، الجزائر، العدد (٥)، ص: ١٠٩–١٢٠.

- حسين، سلامة. (٢٠١٢). التمكين ودوره في تنمية القيادات الإدارية، إدارة الاعمال، مصر، العدد (١٣٦)، ص: ١٣-١٧.
- الحسيني، عائشة أحمد عبد الرحيم (١٩٨٨). إعداد وتنمية القيادات الإدارية النسائية في قطاع التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، دار البيان العربي، جدة.
- الحقباني، فريال (٢٠١٤). تطوير القيادات الإدارية في عمادات شؤون الطلاب بالجامعات الحكومية السعودية في ضوء التحديات المعاصرة والتجارب العالمية، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية الواقع والتطلعات، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- حكومة الإمارات (٢٠١٨). إستراتيجية تمكين المرأة، تم الدخول في تاريخ (١٩-٣-٢٠١٨م). متوفر على الرابط: https:--government.ae-ar-AE-about-the-uae-strategies-initiatives-and-awards-federal-governments-strategies-and-plans-national-strategy-for-
- الحمداني، ناهدة، وعلي، أكرم (٢٠١٠). رأي المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل، تنمية الرافدين، العراق، المجلد (٣٢)، العدد (٩٨)، ص: ١١٩–١٤٥.
- حياة، غيات (٢٠١٣). صراع الأدوار عند المرأة العاملة في المواقع القيادية، جامعة وهران، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد(١٢)، الجزائر.
- الدخيل، هيفاء وآل عنزان، سارة (٢٠١٦). واقع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري للقيادات النسائية في الوزارات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، ورقة علمية مقدمة إلى مؤتمر التنمية الإدارية في ظل التحديات الاقتصادية، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- الدليمي، مريم (٢٠١٦). خصائص القيادة النسوية وأثرها في تطوير رأس المال النفسي: اختبار الدور المعدل لقوة الخبرة دارسة تحليلية من وجهة نظر المرؤوسين في مدارس التعليم الخاصة في عمان. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، قسم إدارة الأعمال.
- الدمرداش، محمد (٢٠٠٩). سياسات تمكين المرأة وعلاقتها بالموازنة العامة للدولة، مجلة الأمن والقانون ، أكاديمية شرطة دبي، الإمارات، المجلد (١٧)، العدد (٢)، ص: ١٢٥-٢٦٤.
- دنلوب، إميلدا، شرايير، سيلين، العطار، مريم (٢٠١٥). المسيرة المهنية للمرأة في منطقة الخليج، مؤسسة الوليد بن طلال الخيرية، مجلس سيدات أعمال الشارقة، الشارقة.
- رؤية المملكة العربية السعودية٢٠٣٠ (٢٠١٨). تم الدخول في ٢٠-٤-٢٠١٨م، متوفرة على الرابط التالي http:--vision2030.gov.sa-ar-node-8

- الربيعة، البندري، والحديثي، هدى (٢٠١٨). تقييم تجربة المرأة السعودية في المناصب القيادية بالأجهزة الحكومية دراسة ميدانية، مركز البحوث والدراسات، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- الرسيني، نايف (٢٠٢٤). تقييم إستراتيجي للتجربة الماليزية ومدى الاستفادة منها في الإستراتيجيات العربية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإستراتيجية، قسم الدراسات الإستراتيجية.
- الرشيدي، شيخة ثاري (٢٠١٦). المتطلبات الأكاديمية المصاحبة للتمكين النسائي في الوظائف القيادية بجامعة حائل، دراسات عربية في التربية وعلم النفس(ASEP) العدد (٦٩)، يناير ٢٠١٦م. PDF
http:--search.shamaa.org-PDF-Articles-EGAsep-AsepNo69Y2016-asep_2016-n69_185-212.pdf.
- رضوان، محمود عبد الفتاح (٢٠١٣). مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- رضية، شمشير (٢٠٠٥). دور الحركة النسائية في التمكين للمرأة اليمنية، الملتقى الديمقراطي الثاني والثالث النساء والسياسة رؤى دينية: إشكاليات وحلول، تنظيم منتدى الشقائق العربي لحقوق الإنسان، ص: ٩٤-١٠٤.
- الرقب، أحمد صادق محمد (٢٠١٠). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر.
- الرقب، مؤمنة صالح (٢٠٠٩). معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير، جامعة غزة الإسلامية، كلية العلوم التربوية.
- الرويس، عزيزة (٢٠١٤). أهم المعوقات التي تقابل تولي المرأة للمنصب القيادية، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية: الواقع والتطلعات، المنعقد بالرياض، معهد الإدارة العامة ٣ ديسمبر ٢٠١٤م.
- الريماوي، محمد عودة (٢٠٠٤). علم نفس النمو، دار المسيرة، الأردن.
- زهران، هيام (٢٠٠٩). معوقات تقدم المرأة لشغل الوظائف القيادية في المحليات: دراسة مقارنة كأحد محاور تمكين المرأة، المؤتمر العلمي الدولي الثاني والعشرون للخدمة الاجتماعية (الخدمة الاجتماعية وتحسين نوعية الحياة)، مصر، المجلد (٦)، القاهرة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ص: ٢٩٦٠-٣٠١٣.
- الزومان، موضي (٢٠١٨). القيادة التحويلية ومعوقات تطبيقها في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض.

- الزومان، موضي، والعتيبي، بركات (١٩ جمادى الثانية ١٤٣٩هـ/٧مارس٢٠١٨). مشروع تمكين القيادات النسائية وزيادة تمثيلها في مواقع اتخاذ القرار، الرياض، وزارة الخدمة المدنية، تقرير غير منشور.
- الساعدي، نسمة (٢٠٠٧). تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بولاء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة بنغازي، كلية الاقتصاد قسم الإدارة.
- السكارنة، بلال (٢٠١٠). القيادة الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- سلمان، منى (٢٠١١). الرضا الوظيفي لدى المشرفين الاختصاصي وعلاقته بأدائهم الوظيفي، دراسات تربوية، العدد (١٥)، ص: ٥٩-٧٨.
- السيد، رشا مصطفى منصور (٢٠١٠). النوع الاجتماعي وأبعاد تمكين المرأة في الوطن العربي، منظمة المرأة العربية، القاهرة، مصر.
- شراب، سائد (٢٠١١). التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية «دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة»، رسالة ماجستير، جامعة غزة الإسلامية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال.
- الشمري، سالم عواد (٢٠٠٩). الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
- الشناوي، ليلى حماد (٢٠٠٦). سياسات وبرامج الحد من الفقر، دليل مرجعي برنامج التنمية البشرية، معهد بحوث الإرشاد الزراعي والتنمية الريفية، مركز البحوث الزراعية، وزارة الزراعة واستصلاح الأراضي.
- الشويحات، صفاء (٢٠١٧). المعوقات الاجتماعية والثقافية التي تحول دون تولي المرأة المتعلمة مناصب قيادية من وجهة نظر طلبة الجامعة الألمانية الأردنية، المجلة الاجتماعية للعلوم الاجتماعية المجلد (١٠) العدد (١)، الأردن.
- ابن الشيخ، عصام (٢٠١١). تمكين المرأة المغاربية في ظل النظم الانتخابية المعتمدة الفرص والقيود، دفاتر السياسة والقانون، الجزائر، عدد خاص، ص: ٢٦٧-٢٨٨.
- صالحة، جواد عبد النور (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للسلوك القيادي التفاعلي وعلاقتها بتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التربية.
- الصبان، عبير(٢٠٠٧). التوافق الزوجي في ضوء بعض السمات الشخصيّة لدى عيّنة من الزوجات السعوديات في مكة المكرمة، المؤتمر السنوي الرابع عشر لمركز الإرشاد النفسي، جامعة عين شمس.

- صقر، هالة؛ وشحاتة، عبد الله (٢٠٠٩). التمكين الاقتصادي للمرأة: المعوقات والحلول المقترحة، ورقة سياسة مقدمة في البرنامج البحثي حول «المرأة والعمل» أوراق سياسات. مركز البحوث الاجتماعية، الجامعة الامريكية بالقاهرة، ص: ٨-١٩.
- صندوق الأمم المتحدة للسكان (٢٠١٣). اللجنة الوطنية للسياسات السكانية في العراق، وزارة التخطيط، العراق.http:--www.muthar-alomar.com-w
- صيام، آمال (٢٠١٠). تطبيق التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة غزة الإسلامية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال.
- الطائي، علي حسون، حسين ضياء محمد، محمد، نسرين جاسم (٢٠١١). دور القيادات الإستراتيجية في عمليات إدارة المعرفة، دراسة تشخيصية في ديوان وزارة النفط، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد (١٧)، العدد (٦١).
- الطراونة، إخلاص إبراهيم؛ وأبو درويش، منى (٢٠١٣). تطوير القيادات النسائية في الأردن، مجلة العلوم الاجتماعية، الكويت، المجلد (٤١)، العدد (٣)، ص: ١٣٧-١٨٣.
- الطروانة، تحسين (٢٠١٠). الأخلاق والقيادة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- عابدين، شرين (٢٠١٤). العلاقة بين العدالة التنظيمية وتقييم أداء العاملين، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مصر، المجلد(٤)، العدد(١)، ص: ٢٥٩-٢٨٦.
- عبابسة، هاشمي، عبود، سعاد (٢٠١٦). دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مركب تكرير الملح بمنطقة الوطاية، الجزائر، دراسات، العلوم الإدارية (الأردن)، المجلد (٤٣)، ملحق، ص: ٤٠٩-٤٢٩.
- عبد الرحيم، آمال (٢٠١٤). المرأة السعودية والمشاركة في صنع واتخاذ القرار: اتجاه الطالبة الجامعية السعودية نحو تمكين المرأة من المشاركة في صنع واتخاذ القرار، شؤون اجتماعية، الإمارات، المجلد(٣١)، العدد (٣)، ص: ٩-٥٣.
- عبيد، عوني فتحي (٢٠٠٩). واقع التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية- دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا.
- العتيبي، عبد الله (٢٠١١). تفويض الصلاحيات وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في إدارة التدريب في القوات الجوية الملكية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- العساف، صالح بن حمد (٢٠٠٣). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الرياض، دار الزهراء، الطبعة الأولى.

- العطار، هيثم محمد (٢٠١٢). مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين: دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

- عطا الله، سمر (٢٠٠٥). واقع التخطيط الإستراتيجي في قطاع المقاولات: دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة غزة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال.

- العطوي، رويدا، ومرعي، كائنكان (٢٠١٨). أثر التمكين الإداري على الإبداع من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي كأحد مداخل تحقيق رؤية٠ ٢٠٣، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد (٤)، ص: ١٢٥-١٥١، متوفر على الرابط التالي: www.refaad.com.

- علوان، شذى، وعبد الرحمن، عبد الرحمن (٢٠١١). التمكين الإداري في المنظمات الخدمية: دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاعين العام والخاص في محافظة البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية، العراق، المجلد (٧)، العدد (٢٧)، ص: ١٠٢-١٣٨.

- العمري، أسماء محمد (٢٠١٤). تطوير القيادة في المؤسسات الحكومية، مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض.

- العمري، أسماء محمد (٢٠١٤). تطوير القيادات في المؤسسات الحكومية، مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض.

- العمري، محمد سعيد (٢٠١١). التمكين الوظيفي والالتزام الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، المجلد (٢٣)، ص: ٦١-٩٩.

- العميان، محمود (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة.

- عوض، رشا مصطفى (٢٠١٤). توطين مبدأ الجدارة في اختيار وتعيين القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات الدولية، مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض.

الغامدي، فوز (١٤٣٣). معوقات وصول المرأة السعودية إلى المناصب القيادية في القطاع العام، جدة، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الآداب والعلوم الإنسانية https:--hrdiscussion.com-hr 96076.html.

- الغنام، فهد محمد (٢٠١١). مدى فاعلية الأساليب الحديثة في مكافحة الفساد الإداري من وجهة نظر أعضاء مجلس الشورى في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الفهيدي، عبد الله محمد (٢٠٠٩). أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية.
- كريم، همسة (٢٠١٥). السلوك القيادي للمرأة الفلسطينية في المواقع الإدارية الحكومية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، قسم الإدارة والقيادة.
- الكساسبة، محمد، الفاعوري، عبير، عبد الله، كفاية (٢٠٠٩). تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (٥)، العدد (١)، ص: ١٩-٤٥.
- الكسر، شريفة عوض (٢٠١٥). تصور مقترح للتغلب على معوقات تولي المرأة السعودية للمناصب القيادية وأساليب مواجهتها، الباحة، مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية، العدد (٣).
- كعكي، سهام محمد، الشعلان، مضاوي محمد (٢٠١١). آليات تفعيل التمكين لتحقيق جودة الأداء في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، الرياض، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، بحث منشور.
- كنعان، نواف (١٩٨٠). القيادة الإدارية، دار العلوم، الرياض، الطبعة الأولى.
- لوكاشة، باسمة محمد (٢٠٠٨). العلاقة بين فاعلية السلوك القيادي لمديري المؤسسات التعليمية لذوي الإعاقات العقلية ودافعية معلميهم نحو العمل في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية.
- مؤسسة تمكين المرأة اليمنية، تجربة تمكين المرأة اليمنية (٢٠١٨). تاريخ الدخول: ١٠-٣-٢٠١٨م، متوفر على الرابط التالي: Yemeni-Women---١١٤٨-http:--www.nakhwah.org-ar-organizations .-s-Empowerment-Foundation
- مؤسسة دبي للمرأة (٢٠٠٩). تقرير المرأة العربية والقيادة ٢٠٠٩-٢٠١١م، مفهوم المرأة القيادية في العالم العربي، دبي، دولة الإمارات العربية المتحدة.
- المجلس الأعلى للمرأة، تجربة المجلس الأعلى في البحرين (٢٠١٨). تاريخ الدخول: ١٠-٣-٢٠١٨م، متوفر على الرابط التالي: https:--www.scw.bh-ar-pages-default.aspx.
- المجلس القومي للمرأة (٢٠١٨). تجربة المجلس القومي للمرأة في مصر، تاريخ الدخول: ١٠-٣-٢٠١٨م، متوفر على الرابط التالي: http:--ncw.gov.eg-ar-.

- المحاسنة، محمد، والخرشة، عمر (٢٠١٥). الكفايات الجوهرية للقيادات النسائية وأثرها في الأداء المؤسسي: دراسة حالة في إدارة الشرطة النسائية الأردنية، مؤتة للبحوث والدراسات، العلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن، المجلد (٣٠)، العدد (١)، ص: ١٩٥-٢٣٦.
- محمد، فيصل (٢٠١٤). الرضا الوظيفي: نظرياته وعناصره، العلوم التربوية والنفسية، العراق، العدد(١٠٥)، ص: ١٨٤-٢٢٤.
- مرسي، جمال محمد (٢٠٠٣). الرضا الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- مسعد، محيي (٢٠١٠). حق التمكين الاقتصادي للمرأة في مصر، المؤتمر العلمي الدولي لكلية الحقوق جامعة الإسكندرية (حقوق المرأة في مصر والدول العربية)، مصر، الإسكندرية، كلية الحقوق، جامعة الإسكندرية.
- المعاني، أيمن عودة، وأخو أرشيدة، عبد الحكيم عقلة (٢٠٠٩). التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعات الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد (٥)، العدد (٢)، ص: ٢٣٤-٢٥٩.
- المعشوق، منصور عبد العزيز (٢٠١٢). إعداد وتنمية قيادات المستقبل في المنظمات الحكومية السعودية: رؤى تقويمية استشرافية، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- المقداد، محمد (٢٠٠٦). المرأة والمشاركة السياسية في الأردن (دراسة تحليلية وإحصائية على ضوء نتائج الانتخابات النيابية لعام ٢٠٠٣م)، مجلة المنارة، المجلد (١٢)، العدد (١).
- مناصرية، رشيد، بن ختو، فريد (٢٠١٥). سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، العدد (٨)، ص: ٢١٩-٢٢٩.
- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) (٢٠١٣). التنافسية وتنمية القطاع الخاص- السيدات و الأعمال- السياسات الداعمة لزيادة مشاركة المرأة في ريادة الأعمال في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، متوفر على الرابط: http:--www.oecd.org-global-relations-WomeninBusiness_ Arabic.pdf.
- المنقاش، سارة عبد الله (٢٠١٧). تسرب القيادات الإدارية النسائية من المناصب القيادية في الجامعات السعودية: الأسباب والحلول، المجلة التربوية، الكويت، المجلد(٣١)، العدد (١٢٣)، ص: ١٨٣-٢٣٨.
- نجم، عبود (٢٠١١). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع.

- نصار، هبة (٢٠٠٦). التمكين الاقتصادي للمرأة طريق للتقليل من الفقر، المؤتمر السادس للمجلس القومي للمرأة، القاهرة.

- النمر، سعود، وخاشقجي، هاني، ومحمود، محمد، وحمزاوي، محمد (٢٠٠١). الإدارة العامة: الأسس والوظائف، الرياض، مكتبة الشقري.

- النوح، عبد العزيز (٢٠١٧). التمكين الإداري مدخل لإصلاح المدرسة، رسالة التربية وعلم النفس، السعودية، العدد (٥٧)، ص: ٧٩-١٠٢.

- هيجان، عبد الرحمن أحمد (١٤٢٥). القيادة الإدارية النسائية: مدخل سيكولوجي، الرياض، دار المؤيد للنشر والتوزيع.

- وزارة الخدمة المدنية (٢٠١٨). التقرير الإحصائي لموظفي الخدمة المدنية في الأجهزة الحكومية، مركز ذكاء الأعمال، الرياض.

- وزارة الخدمة المدنية (٢٠١٨). التقرير الخاص بالجزء النظامي لمشروع تمكين القيادات النسائية وزيادة تمثيلها في مواقع اتخاذ القرار بالمملكة العربية السعودية، الرياض، وزارة الخدمة المدنية.

- وزارة الخدمة المدنية (١٤٣٨). لائحة الترقيات، الرياض، الموقع الإلكتروني لوزارة الخدمة المدنية، ملف PDF.

https:--www.mcs.gov.sa-ArchivingLibrary-Regulations-Regulations-14391224_1.PDF

- وزارة الخدمة المدنية (١٤٣٩). لائحة التعيين في الوظائف العامة، الرياض، الموقع الإلكتروني لوزارة الخدمة المدنية، ملف PDF.

PDF .٤_١٤٣٩١٢٢٦-https:--www.mcs.gov.sa-ArchivingLibrary-Regulations-Regulations

- وزارة الخدمة المدنية (١٤٣٩). لائحة الحقوق والمزايا المالية، الرياض، الموقع الإلكتروني لوزارة الخدمة المدنية، ملف PDF.

https:--www.mcs.gov.sa-ArchivingLibrary-Regulations-Regulations-14391226_2.pdf

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Al-Ahmadi, H. (2011). Challenges facing women leaders in Saudi Arabia. Human Resource Development International, 14 (2), 149-166.
- AL-Amri, Mohammed, S. (2011). Empowerment and Organizational Commitment among Academic Leaders in King Saud University. King Saud University Journal of Administrative Sciences, Vol. (23), 61-99.
- Almeseliem, M. (2012). Difficulties Facing Empowering School Princi-Pals from the Viewpoint of School District Leaders in the State of Kuwait. Educational Journal, Kuwait, Vol. (26) No. (103) Section 2, 53-87.
- BBC. (2018). Report: Scandinavian countries the most of gender equality. Access on: 20-4-2018, Available at: http:--www.bbc.com-arabic-worldnews-2010-10-101012_report_women.
- Bass, B. (1998). Transformational leadership: Industry, military, and educational impact. Mahwah, NJ: Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Burns, J. M. (1978). Leadership. NY: Harper & Row.
- Burns, J. M. (2003). Transforming leadership: A new pursuit of happiness. NY: Atlantic Monthly Press.
- Bedarkar, M. & Pandita, D. (2014). A Study on the Drivers of Employee Engagement Impacting Employee Performance. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 133, pp. 106-115.
- Blattman, C. Green, E. Annan, J. & Jamison, J. (2013). Building Women's Economic and Social Empowerment through Enterprise: An Experimental Assessment of the Women's Income Generating Support Program in Uganda. LOGiCA Study Series No. (1) April 2013. Available at: https:--openknowledge.worldbank.org-bitstream-handle-10986-17862-860590NWP0Box30ySeriesNo10Uganda0hr.pdf?sequence=1.

- Cook, A. & Glass, C. (2014). Women and Top Leadership Positions: Towards an Institutional Analysis. Gender, Work & Organization, 21(1), 91-103. doi: 10.1111-gwao.12018.
- Covey, S. R. (1992). Principle centered leadership. Simon and Schuster.
- Davis, G. (2011). Women's advancement into senior-level leadership positions by breaking the glass ceiling (Order No. 3507042). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global: Business. (1011655611).
- De Nobile, J. (2003). Organization Communication, Job satisfaction and Occupational Steers in Catholic Primary School. Unpublished Doctoral Thesis, University of New South Wales, Sydney.
- De Nobile, J. and McCormick, J. (2005). Job satisfaction and Occupational Steers in Catholic Primary Schools, Paper Presented at the Annual Conference of the Australian Association for Research in Education, Sydney, Australia.
- Desvaux, G. Devillard-Hoellinger, S. & Baumgarten, P. (2007). Women matter: Gender diversity, acorporate performance driver. McKinsey.
- Duflo, E. (2012). Women Empowerment and Economic Development. Journal of Economic Literature, 50 (4) 1051-79.
- Dutka, M. (2008). The relationship between job satisfaction and the organizational climate for women higher education administrator at five institution, Boston College dissertations press, USA.
- Franchini, E. Julio, U. F. Panissa, V. L. Lira, F. S. Gerosa-Neto, J. & Branco, B. H. (2016). High-intensity intermittent training positively affects aerobic and anaerobic performance in judo athletes independently of exercise mode. Frontiers in physiology, 7, 268.
- Greenleaf, R. K. (1977). Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness (25th anniversary ed.). New York: Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (2003). The servant as leader (original 1970 ed.). In H. Beazley, J. Beggs & L. C. Spears (Eds.) The servant-leader within: A transformative path (pp. 29-74). New York: Paulist Press.

- Groner, D. M. (1996). Ethical leadership: The missing ingredient National Underwriter, 100 (51), 41-43.

- Gipson, Asha N. Danielle L. Pfaff, David B. Mendelsohn (2017). Women and Leadership Selection, Development, Leadership Style and Performance, the Journal of Applied Behavioral Science, Vol (53) 32-65.

- Global Gender Gap Index. (2018). The Global Gender Gap Index 2016. Access on 20-4-2018. Available at: http:--reports.weforum.org-global-gender-gap-report-2016-rankings.

- Greasley, K. Bryman, A. Dainty, A. Price, A. Soetanto, R. King N. (2005). Employee Perceptions of Empowerment, Employee Relations, 27(4): 354-368.

- Hassan, Z. & Silong, A. D. (2008). Women leadership and community development. European Journal of Scientific Research, 23(3), 361-372.

- Heckman, M. (2014). Where the women are: Measuring female leadership in the new journalism ecology (Order No. 1587607). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1680273111).

- Hodges, J. (2017). Cracking the walls of leadership: women in Saudi Arabia. Gender in management: an international journal, 32 (1). pp. 34-46.

- Hopkins, M. M. O'Neil, D. A. Passarelli, A. & Bilimoria, D. (2008). Women's leadership development strategic practices for women and organizations. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 60 (4), 348.

- https:--openknowledge.worldbank.org-bitstream-handle-10986-17862-860590NWP0Box30ySeriesNo10Uganda0hr.pdf?sequence=1.

- Hulpia, H. Deevos, G. (2009). The Influence of Distributed Leadership on Teachers Organizational Loyalty. Journal of Educational Research, 103 (1) 40-52.

- Jones, A. M. (2005). The Anthropology of Leadership: Culture and Corporate Leadership in the American South Leadership, 1, 259-278.

- Kalaitzi, S. Czabanowska, K, Fowler-Davis, S and Brand, H. (2017). Women leadership barriers in healthcare, academia and business. Equality, Diversity and Inclusion, Vol. 36 No. (5) pp. 457-474.

- Kerekeler, Lisa A. (2010). The relationship between Servant Leadership Behavior and Individual Personality style in New York Annual conference united Methodist Pastors (Master thesis) Art in strategic communication seton hall university, p. 9.

- Koneck, C. M. (2006). A study of women leadership styles and the glass ceiling (Order No. 3239058). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (304910437).

- Kumar, N. B. (2013). First ladies of the united states-advocates for children, women leadership and social causes: A historical examination of Nancy Reagan and Hillary Rodham Clinton (Order No. 3566017). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1415874302).

- Lambert, L. (2004). Lasting leadership: A study of high leadership capacity schools. Oakland, CA: Lambert Leadership Development

- Lintner, J. The relationship between perceived teacher empowerment and Principal use of power. (Auburn University). ProQuest Dissertations and Theses, 179-n-a. Retrieved from, 2008.

- Longman, K. Daniels, J. Bray, D. L. & Liddell, W. (2018). How Organizational Culture Shapes Women's Leadership Experiences. Administrative Sciences, 8 (2), 8.

- Lumby, J. & Azaola, M. C. (2014). Women principals in South Africa: gender, mothering and leadership. British Educational Research Journal, 40 (1) 30-44. doi: 10.1002-berj.3028.

- McCullough, T. A. (2012). A phenomenological study about female political leaders (Order No. 3515143). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global: Business. (1020130416).

- Ozkanli, O and White, K. (2008). Leadership and Strategic Choices: Female Professors in Australia and Turkey, Journal of Higher Education Policy and Management, V(30).

- Page D. & Wong P. T. (2010). A Conceptual Framework for Measuring servant leadership. p.1 retrieved from http:--hei2010mmp.wiki.hci.edu-sg-file-view-conceptual-framework.pdf.

- Pasmore, William (2014). Developing a Leadership Strategy. A Critical Ingredient for Organizational Success. Center for Creative Leadership. http:--www.ccl.org-leadership-pdf-research-LeadershipStrategy.pdf.
- Petru, A. (2015). What Does Women's Leadership Mean in 2015? A 3p Series in Partnership with MGM Resorts Foundation. Triple Pundit.
- Remondini, (2001). Leadership styles and school climate: Comparison between Hispanic women principals in Southern New Mexico. Dissertation Abstract International.
- Ruiz, P. C. Martines, R. (2011). Improving the Leader Follower relationship: Top manager or supervisor? The ethical leadership trickledown effect on follower top response, Journal of Business Ethics, 99 (4) 587-608.
- Sharif, M. (2012). Administrative Empowerment and its Role in Raising the Efficiency of Workers Jordanian Universities Analytical Study. Journal of College of Education in Ismailiah, Egypt, No (24), Section (1) 291- 312.
- Shermerhorn, J. (2005), Management, 8th Ed. Willey & Sons, Hobken, Ni.

Spears, L. C. (2002). Tracing the past, present and future of servant-leadership. In L. C. Spears.

- Spears, L. and Lawrence M. (2004). Practicing Servant-Leadership: Succeeding Through Trust, Bravery and Forgiveness.
- Sperandio, Jill (2011). Context and the Gendered Status of Teachers; Women's Empowerment through Leadership of non- Formal Schooling in Bangladesh. Gender and Education, Vol. (23), No (2) 121-135.
- Susanty, A. Miradipta, R. & Jie, F. (2013). Analysis of the Effect of Attitude toward Works, Organizational Commitment, and Job Satisfaction, On Employee's Job Performance. European Journal of Business and Social Sciences, 1(10) 15-24.
- The World Bank (2012). Annual Report, vol. (1), the World Bank Group.
- Trevino, L. K. Hartman, L. P. M., and Brown, M. (2000). Moral Person and Moral Manager: How Executives Develope a Reputation For Ethical Leadership. California Management Review, 42 (4), 128–142.

- United Nations Development Programme (1999). Human Development report, Oxford University Press, Oxford.
- Vera, Dusy, Crossan, Mary. (2004). Strategic leadership & Organizational learning, academy of management review, vol. (29), No (2).
- Vosloban, R. I. (2012). The Influence of the Employee's Performance on the Company's Growth-A Managerial Perspective. Procedia Economics and Finance, 3, pp. 660-665.
- Weidenfeller, N. K. (2012). Breaking through the glass wall: the experience of being a woman enterprise leader. Human Resource Development International, 15 (3), 365-374. doi: 10.1080-13678868.2012.68836.
- Yang, N. (1998). An international perspective on socioeconomic changes and their effects on life stress and career success of working women. SAM Advanced Management Journal, 63 (3) 15.
- Zondi, S. N. & Mutambara, E. (2016). An Investigation into the Impact of Organizational Change Strategy on Employee Morale and Performance at Company X. International Review of Management and Business Research, 5(4), 1288.

الملاحق

استبانة بحث بعنوان
«إعداد واختيار وتطوير القيادات الإدارية النسائية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية»

إلى سعادة: ...

السلام وعليكم ورحمة الله وبركاته:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على «دور الإعداد والاختيار والتطوير للقيادات الإدارية النسائية بالأجهزة الحكومية». ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تمَّ إعداد هذه الاستبانة والمكونة من أربعة أجزاء: الجزء الأول: يعكس الخصائص الشخصية، والجزء الثاني: يتضمن فقرات عن إعداد القيادات النسائية، والجزء الثالث: يحتوي على معايير وإجراءات اختيار القيادات النسائية، والجزء الرابع: يتضمن فقرات عن تطوير القيادات النسائية. آملين أن نلقي الضوء على أهمية إعداد واختيار وتطوير شاغلات المناصب القيادية من النساء في الأجهزة الحكومية.

يُرجَى التفضل بقراءة الاستبيان بتَمعُّن، ووضع إشارة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيك من واقع خِبرتكِ في المنظمة التي تعملين بها للمساعدة في نجاح هذا البحث، علماً بأن معلومات هذا الاستبيان ستُعامل بسِريَّة تامة، ولن تُستخدَم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم جهودكم سلفاً.

الباحثة/ د. سلوى الحمودي

معهد الإدارة العامة

القسم الأول: الخصائص الديموغرافية:

يرجى التكرم بوضع إشارة (X) أمام الإجابة المناسبة:

١- الجهة التي تعملين بها:

☐ وزارة. ☐ مؤسسة عامة. ☐ هيئة. ☐ غير ذلك.

٢- العمر:

☐ أقل من ٣٠ سنة. ☐ من ٣٠ إلى ٤٠ سنة.
☐ من ٤١ إلى ٥٠ سنة. ☐ ٥١ سنة فأكثر.

٣- المؤهل العلمي:

☐ دبلوم. ☐ بكالوريوس. ☐ دبلوم عالي.
☐ ماجستير. ☐ دكتوراه. ☐ أخرى.

٤- عدد سنوات الخِبرة:

☐ أقل من ٥ سنوات. ☐ من ٥ إلى ١٠ سنوات.
☐ من ١١ إلى ١٥ سنة. ☐ من ١٦ إلى ٢٠ سنة.
☐ من ٢١ سنة فأكثر.

٥- المنصب الوظيفي:

☐ المستوى الأول: نائبة وزير، وكيلة وزارة، وكيلة مساعدة، نائبة رئيس، مديرة جامعة.
☐ المستوى الثاني: مديرة عامة، مساعدة مدير عام، مديرة فرع، ومشرفة عامة.
☐ المستوى الثالث: رئيسة قسم، مشرفة، رئيسة وحدة، رئيسة مكتب، رئيسة مركز.
☐ أخرى، حدِّدي:

٦- الحالة الاجتماعية:

☐ عزباء. ☐ متزوجة. ☐ مطلقة. ☐ أرملة.

عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة

القسم الثاني: يتضمن فقرات لقياس دور الإعداد والاختيار والتطوير للقيادات الإدارية النسائية في الأجهزة الحكومية.

يرجى قراءة العبارات التالية ومن ثَمّ وضع إشارة (X) في المكان المناسب أمام كل عبارة في الخانــة التي تتفق ورأيــك، إذ تُعبِّر هذه العبارات عن إعداد واختيار وتطوير شــاغلات المناصب القيادية النسائية في جهة عملك.

أولاً: إعداد القيادات الإدارية النسائية:

م	العبارات	أوافق بشِدَّة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق مطلقاً
١	تتوفَّر في المنظمة برامــج إدارية تدريبية تتلاءم مع طبيعة إعداد القيادات النسائية العاملة بها.					
٢	تمنح المنظمة الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية.					
٣	تُشــجِّع المنظمــة عــلى تبــادل الخبرات بــين كافة القيــادات فيما بينهن مــن خلال عقــد (اللقاءات الدوريــة، الاجتماعــات المُجدولَــة، فِــرَق التركيــز والنقاش...)					
٤	تقــوم المنظمــة عــلى تشــجيع التعاون بــين كافة القيادات النسائية لتبادل الخبرات فيما بينهن.					
٥	توجد في المنظمــة قيم وممارســات داعمة لمفهوم إعداد القيادات النسائية.					
٦	تحــرص المنظمة على نشر ثقافة تقبُّل المرأة المؤهلة كقائدة إدارية.					
٧	تُطبِّق المنظمة سياسات وإجراءات موحدة للجنسين (رجالاً- ونساءً) منبثقة من خطتها لإعداد القيادات الإدارية داخلها.					
٨	توجد لدى المنظمة خطة واضحة للجنســين (رجالاً- ونساءً) للترقي للمناصب القيادية المستقبلية.					

م	العبارات	أوافق بشِدَّة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق مطلقاً
٩	تتوفَّـر في المنظمـة خطة لإعداد الصـف الثاني من القيادات النسائية.					
١٠	يتوفَّر في المنظمة مسـار واضـح للتعاقب الوظيفي لشاغلات المناصب القيادية النسائية.					
١١	تسـتخدم المنظمة طرقـاً منهجيةً لقيـاس قدرات واستعدادات الموظفات للقيام بمسؤوليات القيادة.					
١٢	يُطبَّـق في المنظمة أسـلوب التدويـر الوظيفي بين الإدارات والأقسـام لإكسـاب الموظفـات الخبرات المختلفة في العمل.					
١٣	يتمُّ استخدام أسـلوب تقييم الأداء بهدف الحصول على تغذية راجعـة تدعم إعداد وتطوير الموظفات لتولِّي مناصب قيادية.					
١٤	يتمُّ تقييم أداء القيادات النسـائية بِناءً على أهداف واضحة محددة تقيس مهارات القيادة لديهن.					
١٥	يتـمُّ تقييم أداء القيادات النسـائية في المنظمة بِناءً على الجَدارات والمهارات القيادية.					
١٦	وضـوح نظام المكافآت في المنظمـة ينعكس إيجابيًّا على كفاءة الأداء.					
١٧	تُقدِّم المنظمة حوافز مادية للقيادات النسائية التي تقوم بأعمال إبداعية (جوائز، مكافآت...).					
١٨	أشعر بالأمان الوظيفي في المنظمة التي أعمل بها.					
١٩	تُشجِّع المنظمة القيادات النسائية على التعلم الذاتي المستمر.					
٢٠	تُوفِّر المنظمة بيئةً داعمةً للتطوير الذاتي.					
٢١	تسـعى المنظمة إلى توفير كافة سبل الاستفادة من خبرات الآخريـن المتميزة لنقل المهـارات والمعرفة بين القيادات من الجنسـين (رجالاً- ونسـاءً) داخل التنظيم.					

ثانياً: اختيار القيادات النسائية:

	العبارات	أوافق بشِدَّة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق مطلقاً
٢٢	يتمُّ اختيار شاغلات المناصب القيادية النسائية في المنظمة بِناءً على الكفاءات والمهارات القيادية التي تتوفَّر لديهن.					
٢٣	تستند المنظمة عند تعيين القيادات على مبدأ الأقدمية للترشيح للمناصب القيادية النسائية.					
٢٤	تقوم المنظمة باختيار شاغلات المناصب القيادية النسائية بِناءً على المؤهل المناسب.					
٢٥	تقوم المنظمة باختيار شاغلات المناصب القيادية النسائية بِناءً على تقييم الأداء الوظيفي.					
٢٦	تقوم المنظمة باختيار شاغلات المناصب القيادية النسائية بِناءً على اختبارات ومقاييس لقدرات واستعداد القيادات النسائية لتولِّي المناصب القيادية.					
٢٧	تقوم المنظمة بتحديد المسمى الوظيفي للوظيفة القيادية حسب هيكلها التنظيمي عند اختيار القيادات النسائية.					
٢٨	تقوم المنظمة بتحديد الوصف الوظيفي للمهام والمسؤوليات التي تتطلبها الوظيفة القيادية.					
٢٩	تقوم المنظمة باتباع نظام معتمد وواضح لإدارة عملية التوظيف للوظائف القيادية.					
٣٠	تقوم المنظمة بتشكيل لجنة لاختيار القيادات النسائية للوظائف الشاغرة من الإدارات المختصة حسب الوصف الوظيفي للوظيفة.					

	العبارات	أوافق بشِدَّة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق مطلقاً
٣١	تحرص المنظمة على اســتقطاب ذوات الخبرات المتميــزة من القيــادات النســائية لتعيينهن أو تكليفهن في المناصب القيادية العليا.					
٣٢	تكفــل المنظمة للجنســين (رجالاً- ونســاءً) الحصــول على فرص متســاوية في التعيين أو الترقيــة في المناصب القيادية العليا في الهيكل التنظيمي.					
٣٣	تحرص المنظمة على اختيار القيادات النســائية المناسبة بحيادية وموضوعية بغضِّ النظر عن أي اعتبارات شخصية.					
٣٤	تقوم المنظمة باختيار شاغلات المناصب القيادية النســائية عن طريق المشــاركة في الترشــيح بين الإدارة العليا والعاملين فيها.					

ثالثاً: تطوير القيادات النسائية:

	العبارات	أوافق بشِدَّة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق مطلقاً
٣٥	تُتيح المنظمة لنا فرص المشاركة في اللجان العليا التي تُســهم في صنع القرارات الإدارية وتطوير العمل.					
٣٦	تُتيــح المنظمــة لنا فــرص المشــاركة في لجان وجمعيات علمية خارجية.					
٣٧	تُشــجِّع المنظمة القيادات النسائية على العمل الجماعي داخل فِرَق عمل مختلفة.					
٣٨	تقوم المنظمة بتطوير القيادات النســائية من خلال تكليفهن في مشاريع عمل مع نظرائهن من القيادات الرجالية لتبادل الخبرات.					

	العبارات	أوافق بشِدَّة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق مطلقاً
٣٩	تقوم المنظمة بتنمية وبتطوير قدرات القيادات النسائية عن طريق توفير برامج تدريبية مناسبة لاحتياجاتهن.					
٤٠	تقوم المنظمة بإحداث التطوير المستمر للقيادات النسائية العاملة بها عن طريق عقد ندوات ومؤتمرات علمية في مجال التطوير الإداري.					
٤١	تُرشِّح المنظمة القيادات النسائية لديها للمشاركة في الحلقات القيادية الإدارية.					
٤٢	يوجد في المنظمة فرص تطويرية تدريبية متساوية للجنسين (رجالاً- ونساء).					
٤٣	تقوم المنظمة بتطوير القيادات النسائية من خلال توفير فرص عمل تتسم بالتحدي.					
٤٤	تُولي المنظمة اهتماماً بإدارة المواهب القيادية النسائية.					
٤٥	تحرص المنظمة على زرع الثقة بين العاملين في المنظمة على جميع المستويات.					
٤٦	تقوم المنظمة بتطوير عمل القيادات النسائية عن طريق التحديث المستمر لأساليب وطرق العمل.					
٤٧	تتبع المنظمة أسلوب التوجيه والإرشاد القيادي في تطوير القيادات النسائية حسب متطلبات العمل.					
٤٨	تعتمد المنظمة على تقارير دورية للتعرف على إنجازات عمل القيادات النسائية.					
٤٩	تلجأ المنظمة لعقد اجتماعات دورية للقيادات النسائية لمناقشة مستجدات العمل واقتراح حلول مبتكرة للتطوير والتحسين.					
٥٠	تحرص المنظمة على تفعيل قنوات الاتصال بين القيادات الرجالية والقيادات النسائية في المستويات العليا في داخل التنظيم الإداري.					

المؤلفة في سطور

د. سلوى بنت عبد الله الحمودي.

المؤهل العلمي:

- دكتوراه إستراتيجيات إدارة المعرفة باستخدام إدارة الأداء المتوازن، جامعة بورتسموث University of Portsmouth,، كلية إدارة الأعمال، قسم نظم إستراتيجيات الإدارة، المملكة المتحدة.

الوظيفة الحالية:

مديرة إدارة البحوث والاستشارات في الفرع النسائي لمعهد الإدارة العامة.

أهم الأنشطة العلمية:

- بحث بعنوان: «تقييم الخدمات الحكومية الإلكترونية في المملكة العربية السعودية بالتطبيق على منطقة الرياض». مجلة المنظمة العربية للإدارة، القاهرة، ٢٠١٩م.
- بحث بعنوان: «القيادة الخادمة وأثرها على تنمية الجودة الشخصية للعاملين في المصارف التجارية السعودية بمدينة الرياض». مجلة جامعة الملك خالد للعلوم الإنسانية، ٢٠١٧م.
- مشروع بحثي منشور بعنوان: «أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية في تحقيق الشفافية الإلكترونية ودورها في الحد من ممارسات الفساد الإداري في الأجهزة الحكومية في منطقة الرياض». معهد الإدارة العامة، إدارة البحوث، الرياض، ٢٠١٧م.
- ترجمة كتاب منشور: «الشركة الذكية: خمس طرق للنجاح مع الإدارة المبنية على الأدلة».معهد الإدارة العامة، إدارة البحوث، الرياض، ٢٠١٦م.
- بحث بعنوان: «رضا المستفيدين من الخدمات الحكومية الإلكترونية في المملكة العربية السعودية بالتطبيق على منطقة الرياض». بالمشاركة مع د. سري العايد، مؤتمر ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠١٥م.

- مراجعة ترجمة كتاب بعنوان: «التعقيد والإدارة وديناميكيات التغيير». تأليف: إليزابيث ماكميلان، وترجمة: دلال منزل النصير، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠١٤م.
- بحث بعنوان: «إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية: دراسة استطلاعية». المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، المملكة العربية السعودية، الرياض، ٢٠١٢م.

- Challenge of Implementing Balanced Scorecard Strategy in Saudi Arabia. China- USA Business Review, Vol. (16), No. (9) 418431- doi: 10.17265م2017.09.003/1514-1537/.
- Knowledge Management Strategies in Public Sector: case study. China- USA Business Review, Vol. (14), No. (3), David Publishing Company, New York, 2015.
- The Interaction Between Knowledge Management and Organizational Learning: an empirical study. Clute Institute, International Business Conference, San Juan Puerto Ricco, 2015.
- Knowledge Management Strategies in the Public Sector: Case Study. 11th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning ICICKM 2014, The University of Sydney, Sydney, Australia.
- Knowledge Management Strategies Balanced Systems in Public Sector. The 10th International Conference on Intellectual Capital Knowledge Management and Organizational Learning, 2013.

أبرز الخبرات العملية:

- رئيسة قسم الإدارة العامة في معهد الإدارة العامة، ٢٠١٥-٢٠١٦م.
- منسـقة البرامج العليـا (حلقات تطبيقية- مؤتمرات- ندوات- لقـاءات) في معهد الإدارة العامة، ٢٠١٢-٢٠١٤م.
- أسـتاذ الإدارة المشارك في معهد الإدارة العامة- الفرع النسائي بالرياض، محاضر واستشاري في قطاع الإدارة العامة وإدارة الأعمال، ٢٠١٠م- حتى الآن.
- منسقة قطاع الإدارة العامة في معهد الإدارة العامة- الفرع النسائي بالرياض، ٢٠٠٣-٢٠٠٤م.
- منسقة برنامج الجودة الشاملة في معهد الإدارة العامة- الفرع النسائي بالرياض، ١٩٩٩-٢٠٠٢م.
- محاضر واستشاري في قطاع الإدارة المكتبية في معهد الإدارة العامة- الفرع النسائي بالرياض، ١٩٩٣-٢٠٠١م.

عضوية اللجان العلمية والمهنية:

- ٢٠١٦-٢٠١٧م، عضو في لجنة المقابلات للمتقدمات على وظيفة عضو هيئة تدريب.
- ٢٠١٦-٢٠١٧، عضو في هيئة تحرير مجلة الإدارة العامة.
- ٢٠١٥-٢٠١٦م، عضو في اللجنة العلمية لمؤتمر ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي.
- ٢٠١٤-٢٠١٥م، عضو في هيئة تحرير مجلة الإدارة العامة.
- ٢٠١٣-٢٠١٤م، عضو في لجنة التخطيط الإستراتيجي لمعهد الإدارة العامة.
- ٢٠١٣ - ٢٠١٤م، عضو في مجلس الكلية التقنية للبنات.
- ٢٠١١ - ٢٠١٤ م، عضو في لجنة البحوث المعتمدة في معهد الإدارة العامة.

حقــوق الطبع والنشــر محفوظة لمعهــد الإدارة العامة، ولا يجوز اقتباس جزء من هذا الكتاب أو إعادة طبعه بأية صورة دون موافقة كتابيــة من المعهــد؛ إلا في حالات الاقتباس القصيــر بغرض النقد والتحليل، مع وجوب ذكر المصدر.

تم التصميم والإخراج الفني والطباعة في
الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٤٢هـ

هذه الدراسة:

تشهد المملكة العربية السعودية حَراكاً تنموياً واسعاً في جميع المجالات التي تلبِّي احتياجات التنمية المُستدامة، وتسيرُ بخطًى ثابتة نحو التكيُّف مع المتغيِّرات العالمية، وللقيادة دورٌ فعَّالٌ ومُؤكَّدٌ في نجاح المنظمات أو تعثُّرها؛ بل إن إحدى المسائل المهمة التي تواجه المنظمات الحكومية هي كيفية بناء جيلٍ من القيادات؛ ليكون قادراً على تنفيذ خطط التنمية والرُّقي بالأداء الإداري، وحيث يتطلب هذا التوجُّهُ قياداتٍ تنفيذيةً قادرةً على تحقيق تلك التطلُّعات؛ فإن إستراتيجيات وأساليب إعداد واختيار القيادات الحكومية ورفع كفاءتها أصبحت من التحدِّيات الرئيسية للتنمية. وفي هذا الإطار تبَنَّت المملكة مجموعةً من الإستراتيجيات والسياسات العامة التي تهدف إلى استثمار كافة الموارد والطاقات البشرية بما يُسهم في تحقيق رؤاها المستقبلية؛ ومن ذلك تمكينُ المرأة وتعزيزُ مشاركتها على جميع الأصعدة السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية بما يتلاءم مع ثوابت وتعاليم الدين الإسلامي الحنيف.

وتمثِّل رؤية المملكة ٢٠٣٠ إطاراً للتحوُّل والتغيُّر الاقتصادي والتنموي، وقد حظِيَت المرأة فيها بنصيبٍ مُميَّزٍ منذ إطلاقها باعتبارها مكوناً أساسيًّا من مكوِّنات المجتمع السعودي، وعنصراً مهمًّا من عناصر قوته؛ وذلك لتنمية مواهبها، واستثمار طاقاتها، وتمكينها من الحصول على الفرص المناسبة في سوق العمل؛ لبناء مستقبلها والإسهام في التنمية الإدارية والاقتصادية.

ومع تزايدِ فُرص المرأة في شغل الكثير من المواقع القيادية والإدارية المهمة في المملكة، واستمرار الدعم الحكومي المتواصل لها، تطبيقاً للإرادة الملكية السَّامية الهادفة إلى توسيع دورها وتفعيل مشاركتها في التنمية؛ جاءت هذه الدراسة للتعرُّف على مستوى إعداد القيادات الإدارية النسائية، ومعايير وإجراءات اختيارهن لشغل المناصب العليا، وأساليب تطويرهن المتَّبعَة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية؛ للوقوف على جوانب القصور التي ينبغي أن تُؤخَذ في الاعتبار عند التخطيط لإعداد القيادات واختيارهن، وتعيينهن في المناصب القيادية. وأيضاً تقديم نتائج وتوصيات للقائمين على البرامج التطويرية في مجال القيادات الإدارية؛ للاستفادة منها في خطط إعداد وتطوير القيادات النسائية، وتحقيق كفاءة الأداء المؤسسي.

9786038276228

تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة ١٤٤٢هـ